

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞTURMADA  
MANİPÜLASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ:  
TÜRKİYE – TATARİSTAN KARŞILAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Guzel SADYKOVA**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan TUTAR**

**HAZİRAN – 2014**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




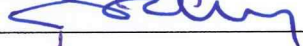

ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞTURMADA  
MANİPÜLASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ:  
TÜRKİYE - TATARİSTAN KARŞILAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Guzel SADYKOVA

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 23/06/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ                  | KANAATI  | İMZA  |
|-----------------------------|----------|---|
| Prof. Dr. Rana Özen KUTANIS | Basarılı |  |
| Doç. Dr. Hasan TUTAR        | Basarılı |  |
| Doç. Dr. Mustafa KURT       | Basarılı |  |
| Doç. Dr. Oğuz TURKAY        | Basarılı |  |
| Doç. Dr. Ali TAŞ            | Basarılı |  |

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Guzel SADYKOVA**

**23.06.2014**

## ÖNSÖZ

Çalışmada örgütsel güven oluşumu sürecinde bilişsel araç olarak kullanılabilir pozitif manipülasyon yöntemleri ve onların güvenle etkileşimi üzerinde durulmuştur. Çok yönlü literatür taraması sonucunda 31 manipülatif etkileme yöntemi belirlenmiş olup, örgüt içi güven her şeyden önce yöneticinin koordinasyonu ve çabalarıyla oluşturulduğundan, söz konusu manipülasyon yöntemleri yöneticinin çalışanlarıyla olan etkileşimi platformuna uyarlanmıştır. Örgütsel güven ve yöneticiye güven olmak üzere örgüt içi güvenin boyutlarıyla manipülatif etkileme teknikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda manipülasyon teknikleriyle örgütsel güven ve yöneticiye güven boyutları arasındaki ilişkinin niteliği, yönü ve birbirleri üzerindeki açıklayıcılıkları ortaya konmuş, yöneticinin örgütsel güven oluşturma sürecinde kullanabileceği manipülasyon teknikleri ölçeği geliştirilmiştir.

Çalışmanın hazırlanması sırasında bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Hasan TUTAR'a, ince öneriyle beni yönlendiren hocalarım Prof. Dr. Rana Özen KUTANIS'e, Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY'a, hiçbir konuda katkı ve desteğini esirgemeyen M. Suphi DUMAN'a, sonsuz manevi güç kaynağım olan aileme teşekkürü borç bilirim.

**Guzel SADYKOVA**

**23.06.2014**

## İÇİNDEKİLER

|   |             |
|---|-------------|
| <b>KISALTMALAR</b> .....  | <b>iv</b>   |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....  | <b>vi</b>   |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....  | <b>vii</b>  |
| <b>ÖZET</b> .....   | <b>viii</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>ix</b>   |
| <b>GİRİŞ</b> .....  | <b>1</b>    |
| <b>BÖLÜM 1. GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN</b> .....                         | <b>4</b>    |
| 1.1. Güven Kavramına İlişkin Tanımlar .....                           | 4           |
| 1.2. Güvenin Özellikleri .....  | 7           |
| 1.3. Güvenin Yararları .....  | 13          |
| 1.4. Güvenin Boyutları .....  | 17          |
| 1.4.1. Uzmanlık (Competency) .....                                    | 18          |
| 1.4.2. Tutarlılık (Consistency) .....                                 | 18          |
| 1.4.3. Yardımseverlik (Concern, Benevolence) .....                    | 19          |
| 1.4.4. Açıklık (Openness) .....                                       | 20          |
| 1.4.5. Dürüstlük (Honesty) .....                                      | 21          |
| 1.4.6. Riske Karşı Savunmasızlık (Defencelessness Against Risk) ..... | 21          |
| 1.5. Örgütsel Güven Kavramı .....                                     | 22          |
| 1.6. Örgütsel Güven Düzeyleri .....                                   | 24          |
| 1.6.1. Yöneticiye Güven .....   | 25          |
| 1.6.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....                              | 26          |
| 1.6.3. Örgüte Güven .....   | 28          |
| 1.7. Örgütsel Güven Çeşitleri .....                                   | 32          |
| 1.7.1. Duygusal Boyutta Güven .....                                   | 32          |
| 1.7.1.1. Arkadaşlık Güveni .....                                      | 32          |
| 1.7.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven .....                                  | 33          |
| 1.7.1.3. Genelleştirilmiş Güven .....                                 | 33          |
| 1.7.2. Bilişsel Boyutta Güven .....                                   | 34          |
| 1.7.2.1. Hesaplanmış Güven .....                                      | 34          |
| 1.7.2.2. Yeterlilik Güveni .....                                      | 34          |

|  |    |
|--|----|
| 1.7.2.3. Bağlılık Güveni .....   | 34 |
| 1.7.2.4. İlişkiye Dayalı Güven .....   | 35 |
| 1.8. Örgütsel Güven Oluşum Modelleri .....                                     | 35 |
| 1.8.1. Zand'ın Spiral Güven Modeli.....  | 35 |
| 1.8.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....                          | 37 |
| 1.8.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yöneltil Güvenirlik Modeli..... | 41 |
| 1.8.4. Blomqvist ve Stahle'in Örgütsel Güven Oluşum Modeli .....               | 45 |
| 1.8.5. Jones ve George'a Göre Koşullu ve Koşulsuz Güven Modeli .....           | 47 |
| 1.9. Örgütsel Güvenin Oluşum Aşamaları .....                                   | 48 |

## **BÖLÜM 2. MANİPÜLASYON VE MANİPÜLASYON TEKNİKLERİNİN**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÖRGÜTSEL GÜVENLE ETKİLEŞİMİ .....</b>                          | <b>51</b> |
| 2.1. Manipülasyon Kavramına İlişkin Tanımlar ve Özellikleri ..... | 51        |
| 2.2. Manipülasyonun Öğeleri .....                                 | 60        |
| 2.2.1. Manipülatör .....  | 60        |
| 2.2.2. Manipülatörün Etki Objesi .....                            | 63        |
| 2.3. Manipülasyonda Psikik Özdevimler .....                       | 66        |
| 2.4. Manipülasyon Teknikleri .....                                | 72        |
| 2.4.1. Basmakalıp Algılama Alışkanlığı .....                      | 72        |
| 2.4.2. Karşıtlık/Mukayese Efekti .....                            | 73        |
| 2.4.3. Karşılıklılık İlkesi .....                                 | 74        |
| 2.4.4. Yüzüne Kapıyı Çarpma Tekniği .....                         | 75        |
| 2.4.5. Eşikte Ayak Tekniği .....                                  | 76        |
| 2.4.6. Tutarlı Olma Arzusu .....                                  | 77        |
| 2.4.7. Sosyal İspat İlkesi .....                                  | 78        |
| 2.4.8. Otorite İlkesi .....                                       | 79        |
| 2.4.9. İyi Davranış İlkesi .....                                  | 83        |
| 2.4.9.1. Fiziksel Çekicilik .....                                 | 83        |
| 2.4.9.2. Etki Objesiyle Benzerlik .....                           | 83        |
| 2.4.9.3. Övgü ve İltifat .....                                    | 84        |
| 2.4.9.4. Yakından Tanışıklık .....                                | 85        |
| 2.4.9.5. Çağrışım Yaratma .....                                   | 85        |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.10. Kıtlık İlkesi .....                          | 85 |
| 2.4.11. Kognitif Disonans/ Bilişsel Uyumsuzluk ..... | 86 |
| 2.4.12. Acele Karar Verdirme Tekniği .....           | 87 |
| 2.4.13. Yapıcı Eleştiri İlkesi .....                 | 87 |
| 2.4.14. Dolaylı İkaz Tekniği .....                   | 88 |
| 2.4.15. Dinleme Tekniği .....                        | 88 |
| 2.4.16. Sosyal Kaynaşma Tekniği .....                | 89 |
| 2.4.17. Özel Haberdarlık İmajı .....                 | 90 |
| 2.4.18. Hitapsal Manipülasyon Teknikleri .....       | 91 |
| 2.5. Manipülasyonun Gerçekleşme Aşamaları .....      | 92 |
| 2.6. Örgütsel Güven ve Manipülasyon Etkileşimi ..... | 97 |

### **BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE MANİPÜLASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE**

|  |            |
|--|------------|
| <b>BİR ARAŞTIRMA .....</b>   | <b>102</b> |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....   | 102        |
| 3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....  | 103        |
| 3.3. Araştırmanın Evreni .....   | 106        |
| 3.4. Araştırmanın Kısıtları .....  | 106        |
| 3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....   | 106        |
| 3.6. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular..                           | 107        |
| 3.6.1. İstanbul/Türkiye Örnekleme Ölçekleri İçin Güvenilirlik ve Geçerlilik<br>Analizleri Bulguları .....        | 108        |
| 3.6.2. Kazan/Tataristan Örnekleme Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik<br>Analizlerine İlişkin Bulgular ..... | 109        |
| 3.7. Araştırma Bulgularının Analizi .....  | 110        |
| 3.7.1. Yöneticilerle Yapılan Mülakat ve Sonuçları .....  | 110        |
| 3.7.2. Anket Bulguları ve Yorumu .....   | 117        |
| <b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>   | <b>135</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>142</b> |
| <b>EKLER .....</b>   | <b>168</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>179</b> |

## KISALTMALAR

|              |  |
|--------------|--|
| <b>GTEYD</b> | : Giriş, Teşhis, Etki, Yüzleşme, Değişim |
| <b>FGO</b>   | : Fonksiyonel Güven Organı               |
| <b>ELM</b>   | : Elaboration Likelihood Model           |
| <b>İ.</b>    | : İstanbullu                             |
| <b>K.</b>    | : Kazanlı                                |
| <b>BDA</b>   | : Basmakalıp Düşünme Alışkanlığı         |
| <b>KARŞ</b>  | : Karşılıklılık                          |
| <b>ÖHİ</b>   | : Özel Haberdarlık İmajı                 |
| <b>DİNL</b>  | : Dinleme                                |
| <b>EOB</b>   | : Etki Objesiyle Benzerlik               |
| <b>FÇ</b>    | : Fiziksel Çekicilik                     |
| <b>OTO</b>   | : Otorite                                |
| <b>ÇY</b>    | : Çağrışım Yaratma                       |
| <b>AKV</b>   | : Acele Karar Verdirme                   |
| <b>EVA</b>   | : “Evet, Ama...”                         |
| <b>TEKR</b>  | : Tekrarlama                             |
| <b>YKÇ</b>   | : Yüzüne Kapıyı Çarpma                   |
| <b>MUK</b>   | : Mukayese                               |
| <b>KIT</b>   | : Kıtlık                                 |
| <b>TOA</b>   | : Tutarlı Olma Arzusu                    |
| <b>İÖ</b>    | : İltifat ve Övgü                        |
| <b>YT</b>    | : Yakından Tanışıklık                    |
| <b>KOGD</b>  | : Kognitif Disonans                      |
| <b>EA</b>    | : Eşikte Ayak                            |
| <b>Sİ</b>    | : Sosyal İspat                           |
| <b>YE</b>    | : Yapıcı Eleştiri                        |
| <b>Dİ</b>    | : Dolaylı İkaz                           |
| <b>SKE</b>   | : Sosyal Kaynaşma Etkinliği              |
| <b>AHE</b>   | : Adla Hitap Etme                        |
| <b>ABT</b>   | : Aşırı Bilimsel Terminoloji             |



- GİOD** : Gelecekle İlgili Olumlu Düşünceler  
**MÖDD** : Muhatabın Öz Değer Duygusunu Doygunlaştırma  
**KD** : Konuyu Değiştirme  
**ALINT** : Alıntılama  
**STKH** : Ses Tonu ve Konuşma Hızı  
**MB** : Muhatapla Bütünleşme  
**DÜR** : Dürüstlük  
**GÜV** : Güvenilirlik  
**YETK** : Yetkinlik  
**KK** : Karşılıklı Kontrol  
**BAĞL** : Bağlılık  
**MEMN** : Memnuniyet  
**ÖZD** : Özdeşleşme  
**ÇKD** : Çalışanlara Karşı Duyarlılık  
**AÇIKL** : Açıklık  
**İNC** : İncinebilirlik  
**UZM** : Uzmanlık  
**TUT** : Tutarlılık  
**YARD** : Yardımseverlik  
**RKS** : Riske Karşı Savunmasızlık  
**TÖMER** : Türkçe Öğretim Merkezi

## TABLO LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Güven Kavramına İlişkin Tanımların Kronolojisi .....   | 4   |
| <b>Tablo 2:</b> Güven Oluşum Sürecinin Özeti .....   | 49  |
| <b>Tablo 3:</b> Manipülasyon Kuramına İlişkin Tanımların Kronolojisi .....   | 52  |
| <b>Tablo 4:</b> Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu .....                        | 117 |
| <b>Tablo 5:</b> Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları (İstanbul/Türkiye Örnekleme) .....            | 118 |
| <b>Tablo 6:</b> Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları (Kazan/Tataristan Örnekleme) .....            | 119 |
| <b>Tablo 7:</b> Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları (İstanbul/Türkiye Örnekleme) .....        | 121 |
| <b>Tablo 8:</b> Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları (Kazan/Tataristan Örnekleme) .....        | 122 |
| <b>Tablo 9:</b> Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi Sonuçları (İstanbul/Türkiye Örnekleme) .....      | 123 |
| <b>Tablo 10:</b> Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi Sonuçları (Kazan/Tataristan Örnekleme) .....     | 127 |
| <b>Tablo 11:</b> Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi Sonuçları (İstanbul/Türkiye Örnekleme).....  | 129 |
| <b>Tablo 12:</b> Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi Sonuçları (Kazan/Tataristan Örnekleme) ..... | 131 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil 1 :</b> Zand'ın Spiral Güven Modeli .....  | 36 |
| <b>Şekil 2:</b> Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....                  | 38 |
| <b>Şekil 3:</b> Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönelisel Güvenirlik Modeli ..... | 43 |
| <b>Şekil 4:</b> Blomqvist ve Stahle'in Örgütsel Güven Oluşumu Modeli .....                | 46 |
| <b>Şekil 5:</b> Jones ve George'un Güven ve Güvensizlik Oluşumu Modeli .....              | 48 |

|  |   |
|--|---|
| <b>Tezin başlığı:</b> Örgütsel Güven Oluşturmada Manipülasyon Tekniklerinin Etkisi: Türkiye - Tataristan Karşılaştırması   |   |
| <b>Tezin yazarı:</b> Guzel SADYKOVA  | <b>Danışman:</b> Doç. Dr. Hasan TUTAR                       |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 23.06.2014  | <b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım) + 167 (tez) + 11 (ekler) |
| <b>Anabilim Dalı:</b> İşletme  | <b>Bilim Dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon                  |
| <p>Çalışanların etkileşim alanı olan örgüt, davranış modifikasyonlarından oluşmaktadır. Örgütün başarısı için etkileşimsel süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi önemlidir. Teknoloji ve bilgiyi örgütsel amaç etrafında birleştiren beşeri sermayenin etkileşimsel dengesi, çok yönlü bilgi akışı, etkin iletişim, eğitim, etik değerler, uyumsal kural ve düzenlemeler vb. gibi unsurları bünyesinde barındıran güven ile korunabilmektedir. Böylece, güven kültürünün etkinliğinin sağlanmasında sistemsel bütünlüğe sahip bilişsel yönlendirme tekniklerinin önemi de sorgulanmaya değer görülmektedir. Bu çalışma, örgütsel güvenle manipülasyon teknikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.</p> <p>Araştırmada örgütsel güven, örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgüte güven, dürüstlük, güvenilirlik, yetkinlik, karşılıklı kontrol, bağlılık, memnuniyet, özdeşleşme, çalışanlara karşı duyarlılık, açıklık, incinebilirlik boyutlarıyla ifade edilmiştir. Yöneticiye güven, uzmanlık, tutarlılık, yardımseverlik, açıklık, dürüstlük, riske karşı savunmasızlık boyutlarıyla temsil edilmiştir. Çalışmanın manipülasyon teknikleri boyutu, basmakalıp düşünme alışkanlığı, karşılıklılık, özel haberdarlık imajı, dinleme, etki objesiyle benzerlik, fiziksel çekicilik, otorite, çağrışım yaratma, acele karar verme, “evet, ama...”, tekrarlama, yüzüne kapıyı çarpma, mukayese/karşıtlık, kıtlık, tutarlı olma arzusu, iltifat ve övgü, yakından tanışıklık, kognitif disonans, eşikte ayak, sosyal ispat, yapıcı eleştiri, dolaylı ikaz, sosyal kaynaşma etkinliği, adla hitap etme, aşırı bilimsel terminoloji, gelecekle ilgili olumlu düşünceler, muhatabın öz değer duygusunu doyunlaştırma, konuyu değiştirme, alıntılama, ses tonu ve konuşma hızı, muhatapla bütünleşme ile tanımlanmıştır.</p> <p>Araştırma bulgularından örgütsel güven boyutları ile manipülasyon teknikleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. İstanbul/Türkiye örneklemini için örgüte güven boyutlarından incinebilirliğin, çalışanlara karşı duyarlılığın, açıklığın; Kazan/Tataristan örneklemini için incinebilirliğin, yetkinliğin, çalışanlara karşı duyarlılığın ön planda olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticiye güven boyutlarının analizi, İstanbul/Türkiye örneklemini için riske karşı savunmasızlık, açıklık, uzmanlık boyutlarının; Kazan/Tataristan örneklemini için uzmanlığın, tutarlılığın, açıklığın ön planda olduğunu bulgulamıştır. İstanbul/Türkiye örneklemini için adla hitap etme, tutarlı olma arzusu, eşikte ayak tekniği, karşılıklılık, özel haberdarlık imajı tekniklerinin yaygın kullanıldığı saptanmıştır. Kazan/Tataristan örnekleminde de eşikte ayak tekniği, tutarlı olma arzusu, ses tonu ve konuşma hızı, dolaylı ikaz, yapıcı eleştiri tekniklerinin sık kullanıldığı bulunmuştur.</p> |   |
| <b>Anahtar Kelimeler:</b> Güven, Örgütsel Güven, Manipülasyon, Manipülasyon Teknikleri, Psikik Özdevimler  |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Title of the Thesis:</b> The Influence of Manipulation Techniques on Creating Organizational Trust: A Comparison of Turkey and Tatarstan  |   |
| <b>Author:</b> Guzel SADYKOVA  | <b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Hasan TUTAR                 |
| <b>Date:</b> 23 June 2014  | <b>Nu. of pages:</b> ix(pre text)+167(main body)+11(appendices) |
| <b>Department:</b> Business Administration <b>Subfield:</b> Management and Organization  |   |
| <p>Organization as employee interaction area consists of behavior modifications. It's important for organizational success to carry out the interactional processes in a healthy way. The interactional balance of human capital combining technology and knowledge around organizational aims can be protected with trust incorporating elements as versatile information flow, effective communication, education, ethical values, adaptive rules and regulations. So the importance of cognitive routing techniques having systemic integrity in providing trust culture activity are worth to be questioned. This study aims to investigate the relationship between organizational trust and manipulation techniques.</p> <p>Organizational trust has been examined with trust to organization and trust to manager aspects. Trust to organization has been expressed with integrity, dependability/reliability, competence, control mutuality, commitment, satisfaction, identification, concern for employees, openness/honesty and vulnerability aspects. Trust to manager has been represented with competency, consistency, benevolence, openness, honesty, defencelessness against risk aspects. Manipulation techniques dimension has been defined with stereotypical thinking habits, reciprocity, private awareness image, listening, influence object similarity, physical attractiveness, authority, creation of association, making haste decision-making, "yes, but...", iteration, door-in-the-face, contrast, scarcity, desire to be consistent, compliment and praise, close acquaintanceship, cognitive dissonance, foot-in-the-door, social proof, constructive criticism, indirect warning, social cohesion activity, appealing with name, excessive scientific terminology, positive thoughts about the future, saturation of interlocutor's self-worth sense, changing the subject, citation, tone of voice and speech rate and integration with interlocutor.</p> <p>According to research findings, it has been found that there is significant and positive relationship between organizational trust aspects and manipulation techniques. It has been observed that the aspects of trust to organization like vulnerability, concern for employees and openness are at the forefront for Istanbul/Turkey sample and vulnerability, competence and concern for employees also are at the forefront for Kazan/Tatarstan sample. The analysis of aspects of trust to manager has found that defencelessness against risk, openness, competency aspects are the premise for Istanbul/Turkey sample and competency, consistency and openness are the premise for Kazan/Tatarstan sample. It has been determined that appealing with name, desire to be consistent, foot-in-the-door, reciprocity, private awareness image techniques commonly used for Istanbul/Turkey sample. It has been found that foot-in-the-door, desire to be consistent, tone of voice and speech rate, indirect warning, constructive criticism frequently used in Kazan/Tatarstan sample.</p> |   |
| <b>Keywords:</b> Trust, Organizational Trust, Manipulation, Manipulation Techniques, Psychic Automatism  |   |

# GİRİŞ

## **Çalışmanın Önemi**

Örgüt içi güven, çalışanların bilişsel ve sosyal etkileşim alanlarını kapsayan çok boyutlu ve dinamik bir olgudur. Literatürde güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Bu noktada lider rolüne sahip yöneticilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk üstlenmeleri şarttır. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymaları, örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Tüm bunların örgütsel güvenin araçsal yönünü oluşturan ve yönetici tarafından bilinçli olarak kullanılan manipülasyon teknikleri ile gerçekleşmesi olasıdır (Jonason, Slomski ve Partyka, 2012: 452).

Örgütlerdeki insan sermayesinin çok boyutlu etkileşiminin hem bilişsel, hem davranışsal tetikleyicisi işlevini yapan, örgüt performansını doğrudan belirleyen döngüsel bir sistemin dayanağı olan güven, güvenin yönelim çeşitleri, güvenin etkileşim boyutları, güvenin oluşum modellerinin manipülasyon ve teknikleri ile olan etkileşiminin incelenmesi, yöneticilerin örgütte güven kültürünü oluşturmaları ve geliştirmeleri sürecine pratik katkı yapma olanağı açısından önem arz etmektedir. Alanyazında örgütsel güven ve manipülasyon etkileşimine ilişkin araştırmalara rastlanmamakta, dolayısıyla, bu çalışma yöneticinin çalışanlarla olan etkileşim kalitesinin sosyal ve bilişsel temellerinin önemini vurgulama, yöneticinin çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda bilinçli yönlendirme tekniklerini açıklama ve alanla ilgili sonraki araştırmalar için bir ölçek oluşturma açısından da yararlı olacaktır.

## **Çalışmanın Amacı**

Örgüt teorisinde örgütsel güvenin bilişsel ve araçsal boyutlarıyla ilgili net bir içerik ve kalıpsal bir çerçeve henüz oluşturulmamıştır. Örgütsel güven ortamını oluşturma

sürecini bilinçli olarak yönetme, manipülasyon teknikleriyle mümkün olmaktadır. Bu noktada yöneticilerin becerileri, nitelikleri, istek ve arzuları devreye girmektedir. Çalışanlarla etkileşim sürecinde örgütsel güven oluşturma yönünde davranışsal alternatifleri belirleme, yöneticinin araçsal donanımını geliştirmekte ve bu anlamda manipülatif etkileme teknikleri, örgütlerde davranışsal esnekliğin temelini oluşturmaktadır (Engin, 2004). Bu çalışma örgüt içi güveni oluşturmada manipülatif etkileşim tekniklerinin etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Örgütlerde “güven”, “güvenilir insan” olgularını tanımlayan güven bileşenleri nelerdir?
2. Örgütsel güvenin boyutlarından hangileri ön plandadır?
3. Örgütsel güven oluşturmada manipülasyon tekniklerinin etkisi var mıdır, varsa bu etkinin yönü nedir?
4. Örgüte güven ile manipülasyon arasındaki ilişkinin yönü nedir?
5. Yöneticiye güvenle manipülasyon arasındaki ilişkinin yönü nedir?
6. İşletmelerde güven kültürü oluşturma açısından ne tür manipülatif yöntemlere başvurulmaktadır?

### **Çalışmanın Yöntemi**

Veri toplama sürecinde mülakat ve anket teknikleri bir arada kullanılmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan biçimsel mülakat tekniği uygulanmıştır (Bkz. Ek 1 ve Ek 2). Örgüte olan güven, yöneticiye güven ve yöneticilerin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri olmak üzere üç bölümden oluşan anket formu 5 dereceli Likert ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göre düzenlenmiştir (Bkz. Ek 3 ve Ek 4). Veriler SPSS 15.0 programıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde frekans, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

### **Çalışmanın Kapsamı**

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde güven ve örgütsel güvenin kavramsal tanımlarına, özelliklerine, yararlarına, boyutlarına, çeşitlerine; Zand’ın spiral güven modeli, Mayer, Davis ve Schoorman’ın güven modeli, Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’in yönetsel güvenilirlik modeli, Blomqvist ve Stahle’in örgütsel

güven oluşum modeli, Jones ve George'a göre koşullu ve koşulsuz güven modeli olmak üzere örgütsel güven oluşum modellerine yer verilmiştir. Örgütsel güvenin oluşum aşamaları ve bu konudaki model farklılıklarına ilişkin görüşler özetlenmiştir.

İkinci bölümde manipülasyon kavramına ilişkin tanımlar, kavramın içeriğini oluşturan özellik ve kriterler, manipülatör ve manipülasyon kurbanı olmak üzere manipülasyon öğeleri, etkileşim sürecinde etki objesini belirli davranışsal kalıplar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmeyi kasteden psikik özdevimler ayrı ayrı gösterilmiştir. Ayrıca basmakalıp düşünme alışkanlığı, karşılıklılık, özel haberdarlık imajı, dinleme, etki objesiyle benzerlik, fiziksel çekicilik, otorite, çağrışım yaratma, acele karar verdirme, “evet, ama...”, tekrarlama, yüzüne kapıyı çarpma, mukayese/karşıtlık, kıtlık, tutarlı olma arzusu, iltifat ve övgü, yakından tanışıklık, kognitif disonans, eşikte ayak, sosyal ispat, yapıcı eleştiri, dolaylı ikaz, sosyal kaynaşma etkinliği, adla hitap etme, aşırı bilimsel terminoloji, gelecekle ilgili olumlu düşünceler, muhatabın öz değer duygusunu doygunlaştırma, konuyu değiştirme, alıntılama, ses tonu ve konuşma hızı, muhatapla bütünleşme olmak üzere 31 manipülasyon tekniğine yer verilmiştir. Devamında klasik yaklaşım (Sherkovin, 1973: 53), Hale ve Whitman'ın (1995) geliştirdiği 5 aşamalı GTEYD modeli (Hale, 2006: 11), Babiak ve Hare modeli (2006) (Caponecchia, Sun ve Wyatt, 2012: 402) olmak üzere manipülasyonun gerçekleşme aşamaları açıklanmıştır. Son olarak örgütsel güvenle manipülasyon etkileşimi incelenmiş ve Bölüm 2'deki manipülasyon teknikleri temelinde geliştirilen yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ölçeğinin maddeleri verilmiştir.

Üçüncü bölümde ağırlıklı olarak yöneticilerle yapılan mülakat ve örgütsel güven, yöneticiye güven ve yöneticinin örgütsel güven oluşturma sürecinde kullanabileceği manipülatif etkileme teknikleri ölçeklerinin temelinde oluşturulan anket ve bulgularının yorumları yer almıştır. Aynı zamanda anket ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları da özetlenmiştir. Ölçekler arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları ayrı ayrı açıklanmıştır. Frekans analizi bulguları da ayrı maddeler halinde belirtilmiştir. Araştırma İstanbul/Türkiye ve Kazan/Tataristan olmak üzere iki örnekleme yapıldığı için, sonuçlar da iki örneklem temelinde aktarılmıştır.



# BÖLÜM 1: GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

## 1.1. Güven Kavramına İlişkin Tanımlar

Güven, bireyin bilişsel ve sosyal etkileşim boyutlarını barındıran psikososyal bir oluşumdur. Aynı zamanda temel insani değerlerden olan güven hem bireylerin her türlü sosyal ilişkilerinin, deneyimlerinin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişen dinamik bir olgudur (Dinç, 2007: 24). İnsanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alan bir faktördür (Ünsal, 2003: 226).

Güven konusuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, güven unsurunun farklı yapısal yönlerinden hareketle, yaklaşım ve algılanış biçimine göre birçok tanımın ortaya atıldığı görülebilmektedir. Bu bağlamda güvenle ilgili tanımların kronolojisini Tablo 1’deki gibi göstermek mümkündür.

**Tablo 1**  
**Güven Kavramına İlişkin Tanımların Kronolojisi**

| Araştırmacı  | Yıl  | Güvenle İlgili Tanımlar   |
|--------------|------|---|
| Deutsch, M.  | 1958 | Bireyin davranışlarını kontrol edemediği başka birine karşı korunmasızlığı ve korunmasızlığın götürülerinin güven duyma durumundaki yararlılardan daha fazla olma olasılığının (riskin) bulunduğu durumdur.   |
| Griffin, K.  | 1967 | Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.  |
| Rotter, J.   | 1967 | İnsanın, karşıdaki insan ya da insan grubunun yazılı ya da sözlü ifadeleri ve vaatlerine ilişkin genel beklentileridir.   |
| Zand, D. E.  | 1972 | Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” kararıdır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür. |
| Barber, B.   | 1983 | Doğal, fiziksel ve biyolojik düzenin sürekliliği beklentisidir.   |
| Luhmann, N.  | 1988 | Sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan etkili bir iletişim mesajıdır.   |
| Gambetta, D. | 1990 | Bir ajanın, hiçbir denetim altında olmadan kendi menfaatlerinin dışında kalan davranışı değerlendirmesinin özel subjektif olasılık ölçeğidir.   |

Tablo 1'in Devamı

|  |      |   |
|--|------|---|
| Giddens, A.  | 1990 | Bilgi eksikliğini ve ehemmiyetsizliği arka plana iten inanca dayalı soyut sistem ve ajanlara teslimiyet duygusudur.   |
| Butler, J. K. Jr.  | 1991 | Karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir.                     |
| Carnevale, D. G. ve Wechsler, B.                                 | 1992 | Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.    |
| Hosmer, L. T.  | 1995 | Bireyin her iki tarafın da belirlenen anlaşma ve sorumluluklara uygun bir şekilde davranacağına ve fırsat çıktığında bile üstün bir konuma geçme çabasına girmeyeceğine ilişkin beklentisidir.    |
| Mishra, A. K.  | 1996 | Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir.          |
| Shaw, R. B.  | 1997 | Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.                                   |
| Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. | 1998 | Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.                                  |
| Jones, G. R. Ve George, J. M.                                    | 1998 | Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.   |
| Sztompka, P.   | 1999 | Bireyin başkalarının belirsiz eylemleri için yaptığı mizadır.   |
| Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G.                  | 2000 | Bir tarafın a) kimliklendirme (amaçlar, normlar, değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık, d) dikkat ve e) güvenilirliğine dayalı olarak diğer tarafa savunmasız kalma isteğidir. |
| Solomon, R.C. ve Flores, F.                                      | 2001 | Taahhütlerde bulunanın, bunları yerine getirmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği, yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.                   |
| Seligman, A.   | 2002 | Etrafındakilerin niyetlerinden emin olmayan bireyin (aktörün) onların kendi beklentileri doğrultusunda davranacaklarına dair olan tahminidir (ancak güvencesi değildir).                          |
| Wech, B. A.  | 2002 | Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.   |
| Gefen, D., Rao, S. V. ve Tractinsky, N.                          | 2003 | Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.  |

Tablo 1'in Devamı

|                                |      |  |
|--------------------------------|------|--|
| Erdem, F.                      | 2003 | Taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı tarafın niyetinin ve davranışın özgeci olacağına, dolayısıyla, karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu bir beklenti içinde olmasıdır. |
| Barsukova, S.                  | 2004 | Bir bireye karşı değil, bireyi kendi yükümlülüklerini yerine getirmeye zorlayan çevreye karşı duyulan korkuya dayalı çıkar duygusudur.   |
| Antonenko, I. V.               | 2005 | Subjenin, objenin genel anlamda sosyal ve şahsi olumluluk özelliklerine sahip olup olmadığına göre objeye olan ilgisini ifade eden psikolojik oluşumdur.   |
| Raykov, A. N.                  | 2006 | Karşıdakinin samimiyetinden, herhangi bir durumda ona dayanabileceğinden emin olma durumudur.  |
| Covey, S. M. R. ve Merrill, R. | 2010 | İnsanların dürüstlüğünden, yeteneklerinden emin olmadır.   |
| Matveyev-Gendrikson, O. G.     | 2011 | Diğer insanlarla olan etkileşimimiz esnasında temel emniyet duygumuzu kaybetmeden kendi istek, düşünce ve duygularımızı yansıtmamıza imkân veren bir oran duygusudur.  |

Tablo 1'deki güven tanımlarının kronolojisinden bu kavramın içeriksel değişimini görmek mümkündür. İlk tanımda korunmasızlık ve risk ön plandaysa, son tanımda emniyet ve öznelliği yansıtmaya eğilimi görülmektedir. İlk tanımda güven dış baskı ve etkileşim sonucunda içselleştirilen bir olgu olarak algılanırken, son tanımda etkileşimdeki tarafların öznelliğini ve isteklerini sınırlamadan emniyetli bir biçimde ilişkiyi sürdürmeye ve geliştirmeye olanak tanıyan bir duygu şeklinde anlaşılmaktadır.

Aynı zamanda Tablo 1'deki tanımlardan hareketle güven olgusunun ortaya çıkabilmesi için 3 temel durumun oluşması gerektiğini söylemek mümkündür (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 456):

- 1) Gelecekle ilgili çelişkiler ve belirsizliğin olması;
- 2) Gelecekle ilgili kararların ve sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olması;
- 3) Oluşabilecek zarar ihtimalinin, olumlu ve faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olması.

Dolayısıyla, güven, işlem ve ilişkilerle birbirlerine bağımlı olan bireylerin karşılıklı beklentileri şeklinde tanımlanmanın yanı sıra kişisel özelliklere, dünya algısına, risklere, çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak da ortaya çıkmaktadır.

## 1.2. Güvenin Özellikleri

Deutsch'e (1958) göre, birey kendisine güven duyulduğunu hissettiğinde başkasına güvenmekte, bu durum bireylerin birbirine bağımlılığını yaratmaktadır. Güven araştırmalarında ortaya çıkan oyunlardan biri olan "tutsak ikilemi"nde de güvenin, çift yönlü olduğunda ("karşılıklı güven") yarar sağlayabileceği ileri sürülmektedir.

Tutsak ikilemi\* sadece karşılıklı bağımlılığı değil, güven ve işbirliği arasındaki ilişkiyi de göstermektedir. Bireyin karşı tarafın kendisiyle işbirliğine gideceğinden emin olmasına dayalı güven, karşı tarafa kendi çıkarları doğrultusunda kazanma/kaybetme (karşı taraf kazanıyor/siz kaybediyorsunuz) olgusuna çevirebilme imkânını tanımaktadır. Her iki tarafta da güven olmadığında kaybetme/kaybetme (karşı taraf da kaybediyor/siz de kaybediyorsunuz) durumu oluşabilmektedir.

Rotter (1967) güveni ölçmek için geliştirdiği bireylerarası güven skalası (interpersonal trust scale) ile elde ettiği sonuçlara dayanarak yüksek ve düşük güven derecesine sahip insanların temel farklarını 9 madde olarak belirtmektedir. Yüksek güven derecesine

---

\* İki zanlı bir soruşturma kapsamında polis tarafından gözaltına alınmıştır. Polis elinde tutuklama için yeterli kanıt olmadığı için her iki zanlıyı ayrı ayrı hücrelere koyup bir anlaşma sunmaktadır. Anlaşmaya göre zanlılardan biri diğerinin aleyhinde tanıklık eder diğeri ise suskun kalırsa, tanıklık eden serbest kalacak susmayı tercih eden taraf ise 10 yıl hapse mahkûm edilecektir. Eğer ikisi de birbirleri aleyhinde tanıklık etmez suskun kalırlarsa her ikisi de 1 yıl hapis cezasına, eğer her ikisi de birbirleri aleyhinde tanıklık ederse, her iki zanlı da 5'er yıl hapis cezasına çarptırılacaktır. Bu çerçevede her iki zanlı tanıklık etmek veya suskun kalmak arasında tercih yapmak zorundadır. Her iki zanlıya da soruşturma sonuna kadar diğerinin kararını öğrenme imkânı tanınmamaktadır yani farklı odalarda bulunan iki zanlının birbirleri ile iletişim kurma imkânı yoktur. Buna göre karşı tarafın kararından habersiz olan oyuncu 10 yıl hapis yatma ihtimalini göze alamayarak sessiz kalmayacak, karşı taraf aleyhinde tanıklık edecektir. Karşı taraf aleyhine tanıklık ederek 5 yıl gibi daha kısa süreli bir hapis cezasına razı olacak ya da serbest kalacaktır. Oyuncu burada kaybını en aza indirmeyi (kazancını maksimize etmeyi) hedef alacaktır. Karşı tarafın da aynı koşullar altında rasyonel davranarak tanıklık edeceği kaçınılmaz olacaktır. Böylece birbirleri ile iletişim kurmayan iki tarafın iyi niyetli değil de rasyonel davranarak aldıkları karar aslında belki de daha az yatacakları hapis cezasının artmasına neden olmaktadır (Graham Kendall, "The Iterated Prisoner's Dilemma Competition: Celebrating the 20th Anniversary", 2003, <http://www.prisoners-dilemma.com> , erişim tarihi: 13 Ağustos 2010).

sahip bireylerin özelliklerini de aşağıdaki gibi ifade etmektedir: 1) daha az yalan söylerler; 2) genelde hırsızlık ya da dolandırıcılık eğilimleri daha düşüktür; 3) başkalarına düzelmeleri için bir şans daha verebilmekteler; 4) başkalarının haklarına daha fazla saygı duyma eğilimine sahiptirler; 5) kendilerini daha az mutsuz ve gereksiz hissetmekteler, daha az kavga etmekteler; 6) daha çok sevilme; 7) daha fazla güvenilirler; 8) aşırı saf değiller; 9) zekâ seviyelerinde bir fark bulunmamaktadır.

Barber (1983) güvenin genelleştirilemez bir olgu olduğunu, sosyal bir oluşum ya da kurum içerisindeki güven ilişkisinin sadece oradaki role biçilmiş olup, başka bir ortama taşınmadığını vurgulamaktadır. Örneğin, bir doktor yeterliliği ve sorumluluğu sayesinde hastalarının güvenini kazanabilmekte, ancak bu güven onun bir koca, baba, evlat vb. rolleri için de geçerli olmadığından genelleştirilememektedir.

Luhmann (1988) sağlıklı güven oluşabilmesi için gereken koşulları aşağıdaki şekilde belirtmektedir: güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bir güven zemini; aktörlerin güvenle ilişkili duruma yönelik kuraldan haberdar olmaları; güvenin talep edilemez, sadece sunulabilir ve kabul edilebilir olması. Bunun yanı sıra güveni emin olma (confidence) kavramından ayıran özelliklere de yer verilmektedir (Holmström, 2007: 239):

- Güven, bireylerarası ilişkiye dayalıyken, emin olma, sisteme (ekonomik, politik, yasal) yönelik güvendir (sistem güveni/kurumsallaşmış güven);
- Sistem güveninin kurulması daha kolay, ancak kontrolü daha zordur;
- Her iki kavram da hayal kırıklığına düşebileceğimiz beklentilere işaret etmektedir.

Normal olan durum emin olmadır, alternatifi, sürekli belirsiz bir durumda yaşamaktır ve yerine koyacak herhangi bir şeyimiz olmadan beklentilerimizden vazgeçmektir. Eğer alternatifleri dikkate almıyorsak (her sabah silahsız olarak evden ayrılıyorsak) emin olma durumunu yaşıyoruz demektir. Oysa diğerlerinin eyleminden hayal kırıklığına uğrama olasılığına rağmen, bu eylemleri tercih ediyorsak, güveni tanımlıyoruz demektir.

Gambetta (1990) güvenen tarafın, güvenilen tarafın kendisi için yıkıcı olabilecek nitelikteki davranışlar sergileyebileceği riskini gönüllü olarak kabullendiğini belirtmekle birlikte, güvenmenin, emniyetsiz bir beklenti içermesine rağmen, olumlu bir olasılık barındırdığından her zaman daha iyi olduğu kanısını desteklemektedir.

Giddens'e (1990) göre, bireyin kendi yaşam çevresindeki dengeyi tek başına koruyamaması, onu içinde bulunduğu sistemin işlevselliğinin mükemmeliyetine ve etrafındaki sosyal aktörlerin dürüstlüğüne inanmaya zorlamaktadır. Güvenilir ya da şüpheli davranışların yansıtılmasına ilişkin normların anlaşılması sosyalizasyon sürecinde gerçekleşmektedir. Böylece, güven dış çevreye olan ilginin içinde yer alarak bir nevi koruyucu koza işlevini gerçekleştirmektedir. Koruyucu koza, dayanıklı "Umwelt"ın sağlanmasını mümkün kılan güven katmanıdır. Almanca bir kavram olan "Umwelt", fiziksel çevreye karşı duyarlılık şeklinde tanımlanabilmektedir. Güven bu durumda duyarlılık dengesini korumanın hem koşulu, hem sonucu olmaktadır. Güven kesintisizlik ile nitelendirilmekte ve güveni, bireyin bilinçli olarak alternatif faaliyet yöntemlerini irdelediği belirli koşullara bağlamak anlamsızdır.

Greiling (2007) güvenin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Güven, bireyin başkasının davranışı ve/veya bir durum karşısındaki tavırları hakkındaki iyimser bir beklentiye içermektedir;
- Güven, bireyin başkalarının davranışına bağlılığı ve bireysel değerlerinin korunmasızlığı koşulunda ortaya çıkmaktadır;
- Güven, gönüllü bir işbirliği ve bu işbirliğinden ortaya çıkan yarar üzerine kuruludur;
- Güveni sağlamak zordur;
- Güven, başkalarının hak ve ilgi alanlarını koruma teklifini barındırmaktadır;
- Güven her şeyden önce karşı tarafın menfaat ve haklarına zarar vermeme sözünden daha çok karşı tarafın ilgi ve çıkar alanlarının korunmasına yönelik olumlu bir garanti sağlama çabasıdır.

Sztompka (1999) güvenin oluşum temeli olan 5 makrososyal unsurunu aşağıdaki gibi özetlemektedir: 1) normatif ortak karar/normatif kaos (anomi); 2) sosyal düzenin

sağlamlığı/radikal değişimler; 3) sosyal kurumun şeffaflığı/gizlilik; 4) çevreyi anlama duygusu/belirsizlik duygusu; 5) başkalarının ya da kurumların hesap verebilirliği/düzensizlik ve sorumsuzluk.

Castaldo'nun (2002) güvenin tanımlarına ilişkin 72 tanımı inceleyerek bilgisayarlı içerik analizi sonucunda elde ettiği 5 temel sonuç aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (Alekseeva, 2008: 85):

- 1) Güven doğrudan beklenti, ilke, istek ve/veya şartlandırma ile ilişkilendirilmektedir;
- 2) Güven farklı objelere (başka bireyler, takımlar, kurumlar, sosyal kuruluşlar vs.) yönelik ortaya çıkmaktadır;
- 3) Güven çok sık (72 tanımın 42'sinde) davranış ve/veya eylem ile açıklanmakta, subjenin eylemi, güvenin yansıması şeklinde belirtilmektedir;
- 4) Güven tanımları güvenin sonuçlarını da kapsamakta, karşı tarafın davranış ve/veya eylemlerinin tahmin edilebilir ve güven subjesi tarafından olumlu değerlendirilebilir olduğu varsayılmaktadır;
- 5) Güven karar almadaki riski de içermektedir.

Juravlev ve Kupreychenko'nun (2003) güven yaklaşımında ise aşağıdaki 3 unsurdan söz etmek mümkündür:

- 1) Tahmin edilebilirlik (insanın karşısındaki insanı tanıma derecesi ve belirsizlik durumunda davranışlarının tahmin edilebilirliği hakkındaki düşüncelerini içermektedir);
- 2) Güvenilirlik (insanın bir başkasının yardım etme ve zor durumda destek çıkma kabiliyeti hakkındaki düşüncelerini belirtmektedir);
- 3) Özdeşlik (bireyin bir başka insanla ortak amaç, ilke ve bakış açısını taşıdıklarına olan inancını betimlemektedir).

Güven, faaliyetlerin anlamlılığıyla belirlenmektedir. Güven faktörü, samimiyet ve sevinç ile geliştirilmektedir. Takımdakilerin birbirine güven duyması için ortak bir faaliyet ve motivasyon gerekmektedir. Sermayede artış garantisi, finansal istikrarlılık vb. gibi ekonomik motivasyon araçlarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık, sosyal

sorumluluk, otorite, duygusal potansiyel vb. gibi faktörler de güven motivasyonu bileşenlerindedir (Raykov, 2006: 126). Bir takımın faaliyetlerinin anlamlılığı misyonla ayırt edilebilmekte, düzenle fark edilebilmekte, takım ruhuyla güçlendirilebilmektedir.

Antonenko'nun (2005) yorumuna göre, güvenin işlevsel yansımaları sağlayan psikolojik oluşumlardan biri, fonksiyonel güven organıdır (FGO). FGO kendisinde bireysel tecrübeyi barındırmakta, bu tecrübe şahsın yorumlamasından geçen ailesel, ırksal, etnik, kültürel vb. sosyal tecrübeyi içermektedir. Güven organı (GO) algı, düşünce, duygu, hafıza, vücut ve davranışsal tepkiler vb. gibi birçok psikolojik sürecin bir araya gelmesi ile işlev görmektedir. FGO'nun işlev görmesi için 4 önkoşulun olması gerekmektedir: 1) güven durumu; 2) durumun öznel mevcudiyeti; 3) GO; 4) güvenin güncel yansıması.

Covey ve Merrill (2010) güvenin oluşumuna ilişkin aşağıdaki çıkarımlarda bulunmaktadır:

- Güven, gerçek, sürekli ve hesaplanabilir. Güvenin hız ve maliyete olan etkisi ölçülebilmektedir;
- Güvenden daha hızlı gelişen bir şey yoktur;
- Güven, karakter (dürüstlük de dahil) ve yeterlilik olmak üzere iki faktörün ortak bir fonksiyonudur;
- Güven oluşturulabilmekte ve yıkılabilmektedir;
- Zor da olsa, çoğunlukla güven yeniden kazanılabilmektedir;
- Güven çok etkili bir şekilde öğretilir, stratejik üstünlüğe (temel yeteneğe) de dönüştürülebilmektedir;
- Güvenmemek daha büyük bir risktir;
- Bir insana karşı oluşturulan güven birçok insanın da güvenini getirmektedir.

Alanyazında yer alan tanımlamalardan hareketle güvenin kavramsal temeldeki özelliklerini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Hosmer, 1995: 400):

- 1) Güvenen bireyin açıklığında ve savunmasızlığında artış;  
Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712). Mishra (1996), savunmasızlığın olmadığı



durumda güvenin gerekli olmayacağını belirtmiştir. Kee ve Knox (1970) da çalışmalarında, bir kişinin kaybedecek anlamlı şeyleri olduğunu ve diğer bir kişinin ihanetine uğrayabileceğinin, zarar görebileceğinin farkında olduğu durumları kapsadığını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Gambetta (1990), güvenden söz edebilmek için dışlanma, ihanet ve zarar görme ihtimalinden söz etmek gerektiğini iddia etmiştir. Coleman (1990) ise, güvenin, alınan riskin diğer kişinin performansına dayandığı ilişkilerde ortaya çıktığını belirtmiştir (Bigley ve Pearce, 1998; Çimen, 2007: 88).

- 2) Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilememesi ya da daha az kontrol edilmesi;
- 3) Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik vs.) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi;
- 4) Güvenin olumlu yönde bir beklenti ya da inanç olması;
- 5) Zamanla gelişmesi;
- 6) Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması;

Güvenmek, risk almayı da olanaklı kılan bir olgudur. Güvenin olduğu yerde, karşı tarafın bizim üzerimizden yarar sağlamayacağı fikri de bulunmaktadır (McAllister, 1995: 25). Bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenmekte, böylece, risk üstlenmektedir. Bu durumda muhtemel zarar, güvenilerek aranan avantajdan daha büyük olabilmektedir.

- 7) İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi;
- 8) Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi;
- 9) Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması;
- 10) Belirsizlik içermesi;

Güvende bir seçim unsuru vardır; kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı bu seçimden dolayı pişman olabilir ve bu durum açıkça risk üstlenmektir. Dolayısıyla, riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Erdem, 2003: 157). Güven, güvenilen kişinin yararlı ve/veya zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içermektedir.

Bu tahmin, uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinde bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktası olup, güven veya güvensizlik belirsizlikle iç içedir.

### **1.3. Güvenin Yararları**

Güvenin hem toplumsal, hem bireysel açıdan birçok yararları vardır. Bu yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Yücel, 2006: 88):

- *Çalışanların moralinin yükselmesi*; çalışanın morali, onun örgüte karşı genel tutumunu ifade etmektedir (Toprak, 2006: 41). Çalışanlar arasında yüksek seviyede güvenin hâkim olduğu bir örgüt daha iyi çalışan moraline sahip olmaktadır. Başkalarına güvenen ve kendilerine güvenilen çalışanlar daha uyumlu ve anlamlı bir ortamda çalışmaktadırlar. Yüksek seviyeli güven, insanlar arasında ilişkilerin gelişmesine, aralarındaki formalitenin azalmasına, insanların birbirleri hakkında olumlu şeyler hissetmelerine neden olmaktadır (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2011: 388).

- *İletişim kalitesinde artış*; açık ve çift yönlü iletişim, mevcut ya da beklenen ilişkinin gelişmesini tetiklemektedir. Yüksek güven seviyesine sahip organizasyonların çalışanlarıyla açıkça iletişim kurduğu ve doğru bilgiyi onlara aktardığı da bir gerçektir. Bu tür organizasyonlar iki şekilde iletişim kanalına sahiptir: biri, yönetimden çalışanlara doğru; ikincisi de çalışanlardan yönetime doğru sağlanan iletişimdir. Organizasyonun zayıf yönleri ve gelişimi için açıkça tartışmayı teşvik etmektedirler. Bu tür organizasyonlarda çalışanlar değişime karşı değildir. Karşı oldukları nokta, organizasyondaki değişimle ilgili olarak yöneticilerin iletişimden kaçınmalarıdır. Yüksek bir güven seviyesi yaratan organizasyonlar iletişimi her seviyede geliştirmekte ve değişime karşı bağlılığı, uygunluğu da arttırmaktadır (Toprak, 2006: 42).

- *Bağlılıkta artış*; çalışanın organizasyona bağlı olması sadece o organizasyonda uzun süreli çalışması anlamına gelmemektedir. Çalışanın bağlılığı örgütünün menfaatlerini gözetmeyi, iyi imajı korumayı, örgütünü tehlikeye sokmamayı, gizli bilgiyi başkalarıyla paylaşmamayı da ifade etmektedir (Bayram, 2005: 126). Ancak bütün bunların

olabilmesi için güvenin var olması gerekmektedir. Yüksek seviyeli güven duygusu çalışanlar arasında bağlılık yaratmada önemli bir unsurdur. Çalışanlar örgüte güvenmektedir. Örgütün sadece karını değil, çalışanların menfaatlerini de göz önüne alacağına inanmaktadır. Örgütüne güvenen bireyler bağlı kalmaktadırlar. Bundan dolayı yüksek güvene sahip bir örgüt bağlılığı arttırmada başarılı olmaktadır (Alesina ve Ferrara, 2000: 3).

- *Paylaşmayı cesaretlendirme*; yüksek güven ortamına sahip işletmelerde birbirlerine ve yöneticilerine karşı açık çalışanlara sahiptir. Bireyler yaptıkları işlerde görece şeffaftırlar ve söylediklerini yaptıklarında güven kazanmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, insanlar söyledikleriyle davranışları arasında tutarlı oldukları takdirde etrafındakilerin güvenini kazanmaktadırlar. Yüksek güven duygusu, sosyal etkileşimi artırıp hiyerarşik farklılıkları azalttığından, çalışanlar fikirlerini başkalarıyla paylaşma konusunda rahat ve açık olmaktadır. İnsanlar diğerlerine güvenerek korkularını ve ilgilerini paylaşabilmektedirler. Sorunları birlikte teşhis ederek çözümlenme konusunda başarılı olmaktadır. Birbirlerinden yeni şeyler öğrenmekte ve birlikte gelişmektedirler (Göksel, Aydınlan ve Bingöl, 2010: 90).

- *Maliyeti azaltma*; güven çalışanın moralini yükselterek iletişimi; paylaşımı güçlendirerek, takım ruhunu ve çalışmasını artırmaktadır. İş ortamında tolere edilebilir stresin olması, çalışanın organizasyonuna bağlı hale getirmekte ve maliyetleri azaltmaktadır. Çalışanlar yüksek morale sahip olduklarında, daha az kaynak kullanarak görevleri zamanında yerine getirebilmektedir. Daha paylaşımcı olduklarında, öğrenme cesareti artmakta, bu da gelişimi kolaylaştırmaktadır. Örgütte iyi bir iletişimin olması çalışanların işlerinde daha etkin olmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgüte bağlı hale gelmesi, iş gücü devrini düşürmektedir. Bu da, örgütün önemli bir maliyet kaynağını azaltmaktadır. İş ortamında daha az stresin olması, çalışanların yaratıcı ve verimli olmalarına olanak sağlamaktadır. Bütün bunların bir örgütte var olması ve aslında güvenin olması, örgütün iş görme maliyetlerini azaltmakta ve rekabet ortamında önemli avantajlar yakalamasına olanak sağlamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 453).

- *İşbirliğine teşvik*; güvenin olmadığı ya da oldukça az seviyelerde olduğu ortamlarda insanlar kendi çıkarlarının peşine düşmektedirler. Güven olmadığından kendilerini diğer bireylerden korumaya çalışmaktadırlar. Takım çalışmasında bulunmaktan kaçmak ve diğerlerinden bağımsız hale gelmek istemektedirler. Bunun sebebi, yer alacakları takımdaki insanlara güven duymamaktadırlar. Buna karşılık yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte, bireyler takım ruhuna sahip olup, birlikte hareket ederek aralarında sinerji oluşturmaktadırlar. Farklı deneyimlere, bilgiye ve yeteneğe sahip bireylerden oluşan bir takımla sorunları teşhis ederek daha kolay ve akılcı çözümler yaratmaktadırlar. Sorunların üstesinden kolaylıkla gelmektedirler. Sonuç olarak güven sadece işbirliğini güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bireyler arasında iyi ve sağlam ilişkiler kurulmasını da sağlamaktadır (Toprak, 2006: 43).

- *Güvenin hâkim olduğu çalışma ortamı*; örgütlerde sağlanan güven ortamı ve söz konusu ortamın desteklenmesi çalışanlarda görülebilecek duygusal açıdan tükenmeleri azaltmaktadır (Eğilmez, 2014). Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı hazırlanarak haksız yere haklarını yitirmeyeceği garantisi verilmekte ve geleceğe güvenle bakmaları sağlanmaktadır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 142). Çalışanlar özellikle kendilerini etkileyecek ve kendi çalışma alanlarını ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Bunun yanı sıra uygun bulmadıkları kararları protesto etme ya da öneriler getirme hakkının tanınması çalışanlara önem verildiğini göstermektedir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 39). Kendileri ve örgüt için neyin değerli olduğu konusunda kararlara katılma sürecinde etkileşimde bulunurken, çalışanların güven duyguları daha da güçlenmekte ve faaliyetin bir parçası olmaktan dolayı duydukları haz oranı artmaktadır (Gürlek ve Gürol, 1993: 198). Çalışanların değerlerini, inançlarını paylaşma, yardımlaşma, destek olma, anlama ve anlaşma gibi iyi geçinme davranışlarının gösterilmesi güven ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilmektedir (Başaran ve Akbaş, 2012: 24).

- *Stresi azaltma*; güvenin olmadığı bir örgütte çalışıldığında her ayrıntı çalışanlar tarafından kontrol edilmelidir. Bu nedenle çalışanlar bütün işleri devredecek birini aramaktadır. İşler devredildiğinde ise, işlerin yolunda gidip gitmediği, işin doğru yapılıp

yapılmadığı konusunda endişe duyulmaktadır. Dolayısıyla, güvenin olmadığı bir iş ortamı dayanılmaz ve stresli olmaktadır. Stres yüzünden daha fazla enerji harcanmaktadır. İnsanlar işlerini yapmaktan çok etrafını kontrol etmek için fazla zaman harcamaktadır. Böylece, verimlilik düşmekte ve örgütün performansı bundan olumsuz etkilenmektedir. Diğer yönden yüksek güven seviyesine sahip örgütlerde stres az olmakta ve çalışanlar işlerini daha rahat yapmaktadırlar. Enerjilerini ve zamanlarını işlerine tam olarak aktarmakta ve daha verimli hale gelerek yaptıkları işte etkin olmaktadır (Zemke, 2000: 79).

- *Sorumluluk almayı öğretme*; sorumluluk, bireyin uyum sağlaması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesi ve kendine ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Özen, 2013: 344). Sorumluluk sahibi bir insan, kendi üzerine düşen görevleri ve işlevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmekle yükümlüdür. Sorumluluk inisiyatif kullanmayı da içermektedir. Yüksek güvenin hâkim olduğu işletmelerde örgüt üyeleri kendi görevlerini gereken biçimde yerine getirme, inisiyatif kullanma, kendi davranış ve eylemlerinin neticesini üstlenme, kendi seçimlerinin kazanç ve kayıplarını kabullenme ve diğer çalışma arkadaşlarının haklarına saygı gösterme eğilimindedirler. McGregor (1960) katılımcı karar vermenin sınırlarını sorumluluk ile ilişkilendirmekte ve sorumluluğu, ast konumundaki çalışanlara sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğünü tanıyan özel bir yetki devri şeklinde tanımlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 34). Çalışanlar örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendi kararlarının sorumluluklarını almayı da öğrenmektedirler.

Barber (1983) güvenin yararları arasında sosyal düzenin sürekliliğini sağlama ve toplumsal kontrolü (çift yönlü bir etkileşim kastedilmekte: güven toplumsal kontrolü kolaylaştırmakta, kontrol ise güven duyulan insanların kendilerine verilen gücü kötüye kullanmalarını engellemekte) göstermektedir.

#### 1.4. Güvenin Boyutları

Önceki bölümlerden anlaşılacağı üzere güven çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır. Araştırmaların çoğunda yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük güveni ortaya koyan temeller arasında yer almaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Rempel, Holmes ve Zanna, 1985; Polat, 2009).

Doney ve Cannon (1997) güven alanyazını üzerinde yaptıkları araştırmada güvenin altı ana öğeden oluştuğuna dikkat çekmektedirler: yetenekli olmak (competency, ability), ilgili olmak (concern), açık olmak (openness), dürüst olmak (honesty), tahmin edilebilir olmak (reliable, predictable) (Polat, 2009: 16). Butler ve Cantrell (1984) güven etkenleri üzerine yaptıkları araştırmalarında bütün olarak kişilikli ve şahsiyet sahibi olmak (integrity), kabiliyet ve/veya işinin gerektirdiği teknik beceri ve yeteneğe sahip olmak (competency, ability), tutarlılık (consistency), bağlılık ve/veya ilgili olmak (loyalty and benevolence) ve açıklık (openness) olmak üzere beş güven etkenini belirtmektedirler. Rempel ve Holmes (1986) güvenin, bireyin davranışlarının tahmin edilebilirliği (predictability), bireyin duyarlılığı, başkalarının iyiliğini göz önünde bulundurması (responsiveness) ve tutarlılığı (reliability) olmak üzere dört temel ögesi olduğunu vurgulamaktadırlar. Mishra (1996) alanyazında en çok tekrarlanan dört güven boyutundan bahsetmektedir. İlki, uzmanlık boyutudur. Uzmanlık izleyenlerin karar almada ve uygulamada liderin yetenekli olduğuna ilişkin algısıdır. Açıklık olarak nitelendirilen ikinci boyut aynı zamanda karşı tarafın samimiyet ve namusluluğuna da işaret etmektedir. Destek olarak adlandırdığı boyut karşı tarafın yardım edeceği inancına dayanmaktadır. Güvenilirlik olarak isimlendirdiği boyut, sözler ve olaylar arasındaki tutarlılık üzerine dayanmaktadır (Polat, 2009: 19). Güvenle ilgili yapılan çalışma ve incelemelerde en çok üzerinde durulan güven bileşenleri arasında doğruluk – dürüstlük, yetenek – beceri - uzmanlık, tutarlılık – uyum, bağlılık – yardımseverlik, açıklık olduğu gözlemlenmektedir (Hosmer, 1995). Daha sonraki araştırmalarda söz konusu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu da eklenmiştir (Tschannen-Moran, 2001; Zvonovskiy, 2008).

### **1.4.1. Uzmanlık (Competency)**

Farklı kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik şeklinde yer alan uzmanlık beklenen ve yapılması gereken işin standartlarına göre davranma yeteneğidir. Örneğin, bir öğrenci, öğretmeninin yardımsever olduğuna inanıyor ve öğrenme konusunda gayret gösteriyor olabilir, ancak öğretmeni konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse ya da bilgiyi uygun şekilde aktaramıyorsa, öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlı olacaktır (Seligman, 2002: 57).

Örgütsel güven uygulamalarında yetkin olma, sadece liderlikle ilgili etkinliği içeren değil, aynı zamanda örgütün piyasada yaşayabilme kabiliyetini de içeren bir yaklaşımdır. Örgütsel düzeyde yeterlilik, çalışanların örgütü başarılı gördükleri düzeyle ve örgütün rekabete devam edebilecek şekilde yaşayıp yaşayamayacağıyla ilişkilidir (Çimen, 2007: 94). Bugün bir örgütün yeterliliğine inanmak, bu örgütün kaliteli ürünler ve hizmetler sunup sunamayacağıyla, küresel ekonomide devamlı değişen iş ortamı ile rekabet edip edemeyeceğiyle, teknolojik gelişmeleri kucaklayıp kucaklamayacağıyla ilgilidir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 39).

Özel bir etki alanı üzerinde etki sahibi olmayı sağlayan grup becerileri, yeterlikleri ve özellikleri de uzmanlık şeklinde değerlendirilebilmektedir (Yaşar, 2005: 36). Starnes, Truhon ve McCarthy (2010) uzmanlığı, güvenilenin kritik özelliği olarak açıklamaktadırlar (Starnes, Truhon ve McCarthy, 2010: 10). Günümüz iş dünyasında uzmanlığın çok yönlü bir kavram olduğu ve rekabet edebilmek için çok yönlü uzmanlığın barındırılması gerektiği ortadadır. Dolayısıyla, etkileşimde bulunan taraflar işleri konusunda yeterliliklerini geliştirerek kendilerine duyulan güveni arttırabilmektedirler.

### **1.4.2. Tutarlılık (Consistency)**

Tutarlılık, bireyin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki uyumdur. Tutarlılık açısından bakıldığında, güven bir yandan sürekli söz verip onları tutmakla, diğer yandan da başkalarını söz verip sözlerini tutmaya özendirmeyle oluşan bir anlayıştır (Solomon ve Flores, 2001).

Tutarlılık yöneticinin gelecekteki davranışların kestirilebilir kılarak, ilişkiler açısından belirlilik yaratmakta ve güvenilirlik algılamasını etkilemektedir. Daha çok belirsizliğe toleransı düşük bireylerde, karşı tarafın davranışlarını kestirememek şüphe ve kaygı doğurmaktadır. Özellikle örgütte bir rol modeli olan yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık, inandırıcılıklarını zedelemekte ve güvensizlik duygularını beslemektedir (Erdem, 2003: 173).

Güven ilişkilerinde karşı tarafın tutarlı ve öngörülebilir davranışlar sergilemesi, ilişki açısından riskin azalmasına neden olarak güvenin gelişim sürecini hızlandırabilmektedir.

#### **1.4.3. Yardımseverlik (Concern, Benevolence)**

İlgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılan yardımseverlik, karşıdaki kişinin mutluluğuyla içtenlikle ilgilenmek şeklinde tanımlanabilmektedir (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985; aktaran: Polat, 2009: 21). Güvenle ilgili en önemli değerlerden biri, karşılıklı olumlu ilişkiye dayalı davranış olan yardımseverliktir. Birinin yardımseverliğiyle ilgili güven eksikliği söz konusu olduğunda, enerji, tahmin ve alternatif planlar yapmakla harcadığı için üretkenlikte zararlar olmaktadır. Öğrencilerine güvenmeyen öğretmenler zamanlarının çoğunu beklenen ya da hayal edilen kötü davranışları düşünmekle geçirmektedirler (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; aktaran: Samancı, 2007: 36).

Arkadaşça davranan, sorunların çözümünde yardımcı olan, yol gösteren, koruyan, destekleyen, cesaretlendiren bir yönetici yardımsever olarak algılanmakta ve çalışanlar bu tip yöneticilere daha kolay güven geliştirmektedirler. Yardımseverliğin ilgi göstermeyle yakından ilişkili olması, yöneticilerin, olaylara çalışanlar açısından bakabilmesini, diğer bir deyişle empatik bir yaklaşım benimsemelerini gerektirmektedir (Erdem, 2003: 174). Çalışanlar çalışma ortamının uygun hale getirilmesi, iş saatleri ile ilgili düzenlemeler, çalışanların ücret konusundaki talepleri, işletmede alınan kararların çalışanlara etkileri gibi birçok konuda taleplerde bulunabilmektedirler. Yöneticiler, bu taleplere açık olmalı, çalışanların şikâyetleriyle ilgilendiklerini göstermelidirler (Çimen, 2007: 97).



Yardımsızlık, güvenilenin güvenene iyi davranma isteğine inanılan bir boyuttur. Ayrıca güvenilenin güvenene karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir. Bu bağlılığın örneği, güvenenle güvenilen arasındaki ilişkidir. Güvenilenin yardımsız olmasının gerekmemesiyle beraber, güvenilen herhangi bir çıkar gözetmeksizin güvenen kişiye yardım etmek istemektedir. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu bir tavır beslemesi ve bunu somutlaştırma çabasıdır (Juravlev ve Kupreychenko, 2003: 78).

#### **1.4.4. Açıklık (Openness)**

Açıklık, sahip olunan bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ya da gizleme olmaksızın paylaşılmasıdır (Deluga, 1994: 321). Aynı zamanda bireylerin kendilerini diğerlerine karşı savunmasız duruma getirme sürecidir. Bilgi, örgütsel gizli konular ya da kişisel bilgilerle alakalı olabilmekle birlikte kendini ele verme durumudur (Mishra, 1996: 269).

Açıklık ve güven birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan iki olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta biriyle samimi olmak ve ona güvenmek için karşıdaki bireyin kendisi ile ilgili bildiklerini yanlış anlamayacağından ve bunları ona karşı kullanmayacağından emin olma durumu istenmektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir. İnsanlara güven duymak açık, dürüst ve gerçekçi olmak ve bütünlük içinde davranmak anlamına gelmektedir. Ancak organizasyonlarda insanlar gerçeği bilmediklerinde, onu kendileri yaratmaktadırlar. Genellikle de yaptıkları gerçekten çok daha kötü olmaktadır. Bu nedenle güvenin var olabilmesi için taraflar arasında açıklığın olması şarttır (Rogg, 2001: 438). Çalışanlar işlerinde tecrübeli ve uzman olsalar bile, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada örgütte bilginin paylaşımının önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bilginin açık şekilde paylaşıldığı bir örgüt iklimi oluşturarak örgütsel güvenin yerleşmesine katkıda bulunabilmektedirler (Günaydın, 2001: 17).

#### **1.4.5. Dürüstlük (Honesty)**

Dürüstlük, insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğudur. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık, dürüstlük işaretidir. Eylemlerin sorumluluğunu kabul etme ve başkasını suçlamamak için gerçeği çarpıtmama bir dürüstlük örneğidir (Rempel ve Holmes, 1986: 29). Etkileşim içinde bulunan tarafların geçmiş davranışlarının tutarlılığı, başka kişilerden güvenilenle ilgili güvenilir bilgiler, güvenilenin güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğuna dair inanç ve tarafların davranışlarının söyledikleriyle benzer olma ölçüsü gibi durumlar tarafların dürüstlüğüne ilişkin karar verme ölçüsünü oluşturmaktadır (Toprak, 2006: 27).

Davranışta dürüstlük, çalışanların, yöneticilerin sözleriyle davranışları arasındaki tutarlılığı gözlemlenmesi sonucu oluşur. Bu durum, onların dürüstlük, doğruluk ve moral değerlere ilişkin algılamalarını etkiler (Whitener ve diğerleri, 1998: 516). Yöneticinin dürüstlüğü, ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarını ön planda tutmaktan çok, örgütün çıkarlarını gözetmesini, doğruyu söylemesini ve sözünü tutmasını kararlarla ve uygulamalarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir şekilde yapmasını içermektedir. Aslında adalet ve dürüstlük, örgütün ve yöneticinin birbirine bağlı olarak değerlendirilmesini sağlayan iki özelliktir. Çünkü sadece dürüst yöneticiler, örgütsel adaleti yaratma ve sürdürme sansına sahip olabilirler (Erdem, 2003: 174).

#### **1.4.6. Riske Karşı Savunmasızlık (Defencelessness Against Risk)**

Hosmer'in (1995) belirttiği güvenin özellikleri arasında etkileşimsel bağımlılık da yer almaktadır. Bağımlılık olmadan güvene çoğunlukla gereksinim duyulmamaktadır. Bireylerarası bağımlılık savunmasızlığı da beraberinde getirmektedir. Güvenen taraf güvenilenden gelecek ihanet ve zarar görme olasılığının farkında olmaktadır. Ayrıca güvenilenin uygun hareket etmesiyle ilgili belirsizlik bir risk kaynağını oluşturmaktadır. Bu durumda güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür (Tschannen-Moran, 2001: 313). Sonuç olarak güven sosyal ilişkiler açısından her ne kadar vazgeçilmez olsa da, her zaman risk unsurunu barındırmaktadır. Risk almak, güveni oluşturmak için bir fırsat yaratmaktadır.

## 1.5. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, bireye ve örgüte güven temelinde şekillenmektedir. Bireye güven, çalışanların örgütsel güvenini artırmak için bir mekanizma olarak görülmekte olup, yönetici-çalışan etkileşimlerinin sonuçlarına bağlı olarak örgüte güvenme ya da güvenmeme kararı verilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 661).

Yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı, ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmekte ve bir bütün olarak örgütsel güveni oluşturmaktadırlar (Nyhan ve Marlowe, 1997; Tan ve Tan, 2000). Bir çalışanın yöneticisiyle arkadaşlık ilişkisi varsa, bu arkadaşlıktan dolayı çalışan yöneticisine güvenirken, örgüte güvenmeyebilir. Örneğin, bir örgüt adil ödül dağıtımını sağlamazsa ya da çalışanın katkılarını göz ardı ederse, çalışanın örgüte olan güveni değişebilmektedir (Polat, 2009: 10). Aynı zamanda çalışanın hem yöneticiye, hem de örgüte güvenme olasılığı da vardır. Çalışan yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görüp, yöneticiye duyduğu güveni genelleyebilmektedir.

Örgütsel güven, kişilerin, örgüt içi ilişkiler ve davranışlara karşı sahip oldukları beklentileri sonucunda ortaya çıkar (Tokgöz, 2012: 9). Bununla birlikte örgütsel güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir (Kalemci-Tüzün, 2007: 104). Çalışanın örgütün en azından onun zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tan ve Tan, 2000: 243). Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir (Jones ve George, 1998: 533). Temel işlevleri; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır (Erdem, 2003: 168). Aynı zamanda güven, örgüt içinde zaman içerisinde gelişen bir olgu olup, sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, açık iletişim, dinleme, güveni muhafaza etme, açık olma, doğruyu söyleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yaptığı işten sorumlu olma vb. teknikleri kastetmektedir (Brownell, 2000: 11).

Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki

olumlu beklentileridir (Kalemci-Tüzün, 2007: 105). Mishra (1996), örgütsel güveni, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliği şeklinde tanımlamaktadır (Polat, 2009: 10). Başka bir tanıma göre, örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların sonucu olarak kazanılan bir olgudur (Taylor, 1989: 86). Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir (Huff ve Kelley, 2003: 83). Örgütsel güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 728; McAllister, 1995: 25; Jones ve George, 1998: 535).

Toylan ve Semerciöz (2013), örgütsel güveni, örgütler arası bilgi paylaşımını etkileyen başlıca unsur olarak belirtmektedirler. Ayrıca güven söz konusuysa, izleme ve diğer kontrol mekanizmalarına ihtiyaç azaldığını, ayrıca ifade edilmesi, elde edilmesi ve paylaşılması zor olan böylesine değerli bir varlık olarak bilginin örgütler arasında aktarımının yapılabilmesi için tarafların birbirlerine güvenmelerinin şart olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel temelde güven, yararlandıkça artma eğiliminde olan derin bir kaynak, yönetmeyi kolay hale getiren, işbirliğini sağlayan unsur, risklilik durumlarında sorumluluk üstlenmesine imkân veren bir tetikleyici, ilişki kurmak için girişimde bulunmanın ve sosyal sermayenin ve ayrıca gereksiz kurallardan kurtulmak için dinamizmin bir unsurudur (Güneşer, 2002: 36).

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluşturmaktadırlar (Nyhan ve Marlowe, 1997: 619). Luhmann'ın (1979) bireye güven ve örgüte güven ayırımına göre, bireye güven, kişilik farklılıklarına dayalı ve kişiye özeldir (Altaş ve Kuzu, 2013: 32). Örgütsel güven ise kişilerden çok örgütlere odaklıdır

(Demircan, 2003: 15). Diğer bir tanımlamaya göre de, bireye güven, bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade ederken, örgüte güven, bireyin örgütle olan ilişki ve davranışları ile ilgili beklentilerini yansıtılmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 37). Bireye güven, örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak görülmektedir (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998: 142).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram olmayıp, pek çok araştırmacı tarafından; (1) ok düzeyli - bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu; (2) kültürel kökleri olan - örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla ilişkili; (3) iletişim temelli - doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu; (4) dinamik - güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu; (5) ok boyutlu - kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 39).

## **1.6. Örgütsel Güven Düzeyleri**

İlgili alanyazında örgütsel güvenin farklı örgütsel düzeylerde ele alındığı görülmektedir. Tan ve Tan (2000) bu konudaki araştırmaları temel olarak üç alanda toplamaktadırlar: kişilerarası güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer Davis ve Schoorman, 1995; McAllister, 1995), amire güven (Butrel ve Cantrell, 1984; Deluga, 1994) ve üst yönetime güven (McCauley ve Kuhnert, 1992) (Callaway, 2006: 29; aktaran: Omarov, 2009: 13). Tschannen-Moran ve Hoy (1999)'a göre, güvenin örgütsel seviyeleri, yöneticiye duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve müşteriye karşı duyulan güvendir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999: 189). zen (2003) ise güven boyutlarının ilişkinin tipine göre farklılaştığını ve örgütsel güvenin ilgili araştırmalarda yöneticiye güven, çalışanlar arası güven ve kuruma duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde incelendiğini ifade etmektedir (Aktuna, 2007: 64). Bu üç düzey birbirinden ayrı gösterilse de, i içedirler. Örneğin, alışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilmektedir (Kalemci-Tüzün, 2007: 106).

### 1.6.1. Yöneticiye Güven

Erdem (2003), yöneticinin kişisel bütünlüğünün ve yönetsel etkinliğinin güven ortamını etkilediğini belirtmiştir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artıran, sadece kendi çıkarını düşünmeyip, ahlaki çerçevede kişisel bütünlüğünü gösterirken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkililiğini belirleyerek, çalışanların güvenirlilik algılamasını etkilemektedir (Aktuna, 2007: 65).

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmek durumundadır (Arslan, 2009: 13). Bu nedenle bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden biri, kurum amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesidir. Ancak bunun gerçek anlamda uygulanması, insanların sahip olduğu amaçların çeşitli sebeplerle farklılık arz etmesi nedeniyle oldukça güçtür. Bu noktada farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması şarttır (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223). Bu dengenin kurulması durumunda çalışanların kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul edebilmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır.

Simons (1999) yöneticilerin davranışlardaki güvenilirliğin ve örgüt içi kanunlarla yöneticilerin eylemlerinin uygunluğu sonucunda çalışanların yöneticilere olan güvenlerinin arttığını belirtmektedir (Omarov, 2009: 17). Yöneticilerin örgüt içi yasalara uymaması halleri ve söylenenlerle eylemler arasındaki tutarsızlıklar, çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin ve örgüte olan katkılarının azalmasına neden olmaktadır (Joseph ve Winston, 2005: 7). Yöneticinin uygulamaları, kendisine olan güveni etkilemekle birlikte, çalışanın örgüte duyduğu memnuniyeti ve güveni de belirlemektedir (Reyhanoğlu, 2006: 44). Bununla birlikte örgüt içi istenmeyen olaylar (iş kazaları, makinelerin bozulması) karşısında yöneticilerin çalışanlara karşı suçlayıcı tavırları yöneticiye olan güveni zedeleyen faktörlerdendir (Butler, 1991: 651).

Bennis ve Townsend (1995), güvenin yönetici ve çalışanları birlikte tutma özelliğine değinerek güvenin duygusal bir yapışkan olduğunu söylemektedirler (Lease, 2006: 13). Yapışkan olarak güven çalışanları birbirine, yöneticileri ise çalışanlara bağlarken, ilişkilerin kırılmazlığı ve etkin işbirliği açısından hayati öneme sahiptir (Yeh, 2007: 53). Drucker (1992) da liderlikle ilgili çalışmalarında güvenilirlik, doğruluk kavramlarının önemini vurgulamıştır. Liderin uygulamaları ve herkesçe bilinen inançları olmalı, en azından bağdaşmalıdır. Etkin liderlik akıllı olmakla değil, söz ve davranışların tutarlılığıyla gerçekleşmektedir (Omarov, 2009: 21).

Güveni örgütsel kültürün bir parçası olarak gören Martinez ve Dorfman (1998), bir örgütte güven kültürünün yerleştirilmesi konusunda yöneticilerin 8 temel görevlerinin olduğunu belirtmektedirler (Çimen, 2007: 93). İlki, emin olma, güven ve itimat temelli ilişkilerin kurulmasıdır. Diğerleri de aşağıdaki gibidir (Joseph ve Winston, 2005: 8):

- Kişilerarası ilişkilerin kalitesi ve derinliği;
- Görev ve sorumlulukların açıklığı;
- İletişimin sıklığı, zamansallığı ve içtenliği;
- İş yapma kabiliyeti;
- Paylaşılan amaçların açıklığı;
- Yön ve vizyon;
- Verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesidir.

### **1.6.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Örgütsel güven literatüründe yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığı, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiği görülmektedir (Omarov, 2009: 24). Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilmekte ve çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirmektedir (Güneşer, 2002: 56).

Ferres, Connell ve Travaglione (2004: 610), çalışma arkadaşlarına (co-workers) güvenin önemini ayrıca vurgulamışlardır. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefe, örgütsel eylem, örgütsel yapı ve çalışanın beklentilerine göre değişmektedir. Çalışma

arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilmektedir (Arslan, 2009: 10). Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirmektedir.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını kasteden pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha operasyonel olarak tanımlanabilmektedir (Günaydın, 2001: 28).

Örgütte üyeler sürekli bir etkileşim içerisindedirler ve bu ortam güven artırıcı, güven kazanmayı hedefleyen davranışları, güvenilir olma özelliği taşıma davranışlarını kışkırtmaktadır. Güven azaldıkça, insanlar çıkarıcı bir tutumla iş arkadaşlarına karşı kendilerini koruyabilmek için savunmaya çekilmektedirler. Örgütsel güvenin eksikliği ile birlikte insanlar şüphe içine düşmekte, riskleri göze alma konusunda gönüllü olmamakta ve ihanete karşı çıkarlarını koruyabilmek için savunma geliştirme eğilimindedirler (Sönmez, 2005: 31). Greenleaf (1977) örgütlerde çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı empati kurabildikleri zaman, birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için düşüncesinin hakim olduğu örgütlerde güvenilir ortamın oluşabileceğine dikkat çekmektedir (Joseph ve Winston, 2005: 9).

Örgütte karşılıklı bir güven duygusu hâkimse, o örgüt ortamının sağlıklı bir ortam olduğu söylenebilmektedir. Örgütün temel direği, karşılıklı güvenidir. Çalışanlararası karşılıklı güven örgüt üyelerinin tecrübeye dayanan yaşantılarıyla oluşmaktadır. Hem önceki yaşamından getirdikleri, hem de örgütünde yaşamış olduğu tecrübeler çalışanların birbirlerine güvenini artırmakta ya da zedelemektedir (Omarov, 2009: 25).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik yüksek derecede güven duymaları, çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performansına da artırıcı



etki yapmaktadır. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Kalemci-Tüzün, 2007: 113).

Örgütlerde bireyler arasında kolay işbirliğine gidilmesi, yöneticileri ile eşgüdümün kolay sağlanması, değişime çabuk tepki verebilmenin ve hatta performansın yüksek olmasının temel nedeni güvenin yüksek olmasıdır (Uzbilek, 2006: 16). Yüksek düzeyde güven değişim zamanı yapıcı çalışanlararası ilişkiler geliştirerek değişime yanıt olarak örgütsel etkinliği artırmaktadırlar (Paine, 2007: 27). Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanmakta, işyerinde güler yüzlü, yaratıcı ve eğlenceli olmaktadır (Boe, 2002: 18). Çalışanlar bunun yanı sıra örgütlerinin geleceği adına düşünmekte ve gelecek örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmaktadırlar. Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

### **1.6.3. Örgüte Güven**

Örgüte güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algılarını içermektedir (Omarov, 2009: 28). Bundan hareketle çalışanlar, çalıştıkları örgütün kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, o örgüte güvendikleri söylenebilmektedir (Günaydın, 2001: 27). Wilmont (1986) güven kavramının ne ifade ettiğini sorduğunda, genel olarak aldığı cevap; değerlerin ve hedeflerin örgüt ve onun üyeleri arasında paylaşılmasıdır (Rooney, 1997: 26).

Örgüt içi güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalarla, örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkındaki beklentilerini ifade ettiği için örgüt içi güven iklimi, takım çalışması, liderlik, beklenen performans, hedef oluşturma, çalışanların memnuniyeti ve işe katılımı hususları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Ayan, 2004: 44). Yüksek örgüt içi güven düzeyine sahip örgütler, düşük örgüt içi güven düzeyine sahip örgütlere göre daha uyumlu ve yenilikçidirler.

Savage (1982) düşük güvenli örgütte düşük enerjili ve hiçbir tartışmaya katılmayan çalışanların ve sakin bir işyerinin olduğunu belirtmektedir (Omarov, 2009: 29). Burada her değişim şüphe ve kaygıyla karşılanmakta, yönetim yukarıdan aşağıya, statü önemli, kararlar doğrudan merkezin kontrolünde, çalışanlar işlerine gömülüdür (Callaway, 2006: 42). Whitney (1994: 17) düşük güven düzeyine sahip örgütlerin beş özelliğini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Rooney, 1997: 25):

- 1) Ölçüm ve ödül sisteminin yanlış ayarlanması;
- 2) Yetersizlik ve yetersizlik varsayımı;
- 3) Şahsi menfaatlerin örgütsel menfaatlardan üstün olması ve diğer departmanların örgüt içindeki öneminin görülmemesi;
- 4) Güvenilir olmayan bilgi paylaşımı;
- 5) Hırsızlık, yalan, intihal.

Örgütte insanların birbirlerine olan güvenleri sarsılmış ise, örgüt bütünüyle olduğu halde bırakılacak değildir. Ayrıca üst yönetimin çeşitli denetim uygulamalarıyla çalışanlararası güvensizliği kısmen aradan kaldırması gerekmektedir. Ancak iyi liderlik özelliklerine sahip üst yönetim çalışanın işe alınmasının ilk evrelerinden başlayarak güven, doğruluk ve adaleti örgütün esas yapıtaşlarından olduğunu çalışanlarına aşılarmaktadır (Omarov, 2009: 30). Üst yönetim örgütte insanlararası ilişkilerde köklü ve sağlam bir güven ortamını hedef almaktadır. Güvenilir çalışan olma özelliği geliştikçe, örgütün üyeleri etrafına güven veren birer bireye dönüşmekte, yalan söyleme, haksızlık, adaletsizlik, devamsızlık ve örgüte duyulan şüpheler ortadan kalkmaktadır. Böylece, bir kaos, şüphe ve güvensizlik ortamı yerine güven ve huzur ortamı sağlanmış olmaktadır (Erden, 2007: 42).

Mishra ve Morrissey (1990) çalışanların örgütlerine güvenmeleri için yapılması gerekenleri, açık iletişim oluşturulması, çalışanlara karar alma sürecinde geniş imkânların verilmesi, kritik bilgilerin paylaşılması şeklinde açıklamaktadırlar (Callaway, 2006: 27). Buna ilaveten Korthuis-Smith (2002) paylaşımcı liderlik, yöneticilerin kararları, örgütsel yardımlar, fırsatların artırılması gibi örgütsel uygulamaların örgütün kendisine duyulan güveni etkilediğini belirtmektedir (Tanner, 2007: 6). Daley ve Vasu (1998) da üst yönetimin çalışanların performansını yüksek

seviyede değerlendirmesi ile örgütlerde güven düzeyinin artacağını ifade etmektedirler (Joseph ve Winston, 2005: 8). Bu sebeple üst yönetim örgütlerine karşı duyulan güven düzeylerini artırmak için çalışanların iş dışı sorunlarıyla ilgilenmeli, onların sorunlarını anlamaya çalışmalıdır (Omarov, 2009: 30). Kanter (1993), güçlü yöneticilerin güçlerini çalışanlarla bölüştürdüğü zaman, örgüt birimlerinde örgütsel güven ve verimliliğin arttığını göstermektedir (Tanner, 2007: 5).

Sonnenburg (1994), yüksek güvenli örgütlerde çalışanlar arasında sürtüşmenin azaldığını, çalışanların birlikte hareket ettiğini, iş verimliliğinin arttığını, terfi sisteminin çalışanları güdülediğini, çalışanların morallerinin yüksek olduğunu, işçi devrinin ve iş devamsızlığının azaldığını, yenilikçiliğin artarak devam ettiğini ileri sürmektedir (Callaway, 2006: 43). Tschannen-Moran (2000), güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha huzurlu olduğunu ve enerjilerini kendilerini korumak yerine kurum hedeflerinin gelişimine adadıklarını ifade etmektedir (Erden, 2007: 43).

Zaheer, McEvily ve Perrone (1998), örgütün kendisine güvenin, çalışanların bir bütün olarak çalıştıkları örgütü nasıl algıladıkları ile ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar (Ayan, 2004: 44). Örgüt katılımcılarının tümünün güvenin yüksek olduğu bir ortamda iş görmeleri, performansı ve iş doyumunu artırmakta ve sonuçlar tüm örgüte olumlu yansımaktadır (Asunakutlu, 2002: 10).

Bu bölümde çalışmanın temelini oluşturan örgüte güven ölçeğinin Paine'in "Guidelines for Measuring Trust in Organizations"/"Örgütlerde Güven Ölçme Rehberi" (2003) çalışmasında betimlenen örgüte güven boyutlarının temelinde oluşturulduğunu belirtmek şarttır. Paine (2003: 5 - 6) söz konusu çalışmasında örgüte güveni ölçmek için kullanılabilir 10 boyutu tanımlamıştır. Bunlar, yetkinlik (competence), dürüstlük (integrity), güvenilirlik (dependability/reliability), açıklık (openness/honesty), incinebilirlik (vulnerability), çalışanlara karşı duyarlılık (concern for employees), özdeşleşme (identification), karşılıklı kontrol (control mutuality), memnuniyet (satisfaction), bağlılık (commitment) şeklinde betimlenebilmektedirler.

Yetkinlik (competence), örgütün yapacaklarına dair vaatleri yerine getirme yetkinliğine sahip olduğuna dair olan inancı ifade etmektedir. Örgütün etkinlik seviyesini, rekabet edebilirliğini ve sürdürülebilirliğini kastetmektedir.

Dürüstlük (integrity), örgütün adil olduğuna dair inancı betimlemektedir.

Güvenilirlik (dependability/reliability), örgütün vadettiklerini tutarlı ve güvenilir bir biçimde gerçekleştireceğine dair olan inançla alakalıdır.

Açıklık (openness/honesty) boyutu, sadece paylaşılan bilginin miktarı ve netliğiyle alakalı olmayıp, paylaşım tarzının uygunluk ve samimiyet derecesini de kapsamaktadır.

İncinebilirlik (vulnerability), örgütün, kendi kültürüne ve ilişkilerdeki iletişimsel davranışlara dayalı olarak geliştirdiği, bireyin, grubun ya da örgütün yeterli, şeffaf, dürüst, ilgili, güvenilir ve genel kurallar, normlar, değerlerle özdeşleşmiş olduğuna dair olan inancı temelindeki savunmasızlığı ifade etmektedir.

Çalışanlara karşı duyarlılık (concern for employees), çalışanlara karşı her durumda ilgililik, empati, tolerans, koruma gibi duyguları içeren hassasiyeti kastetmektedir. Anlama çabalarındaki samimiyet her ilişkiyi yüksek seviyelere taşıyabilmektedir.

Özdeşleşme (identification), işgörenin genel amaçları, normları, değerleri ve inançları örgüt kültürüyle ne derece özdeşleştirdiğini göstermektedir. Bu boyut bir işgörenin yönetim ve çalışma arkadaşlarıyla olan bağımlı betimlemektedir.

Karşılıklı kontrol (control mutuality), tarafların bir tarafın öbürünün üzerindeki güç üstünlüğünü tanıma konusundaki anlaşmasını kastetmektedir. Örgütlerde güç dengesizliği olağan bir durumdur. Toplumsal ilişkiler, bir tarafın diğerinin üzerinde güç ve denetim kurma çabası, iletişim objesinin yeterliliği konusunda ve ilişkilerin verdiği tatminde algılanan düşüş ve aktiflik seviyesinde azalma ile bağlantılıdır.

Memnuniyet (satisfaction), ilişkiye yönelik olumlu beklentilerin karşılanması üzerine bir tarafın öbürüne karşı olumlu hissetmesini tanımlamaktadır. Tatmin edici bir ilişki, en çok çaba gerektiren ve sonuç itibarıyla kazancın kayıpları örttüğü bir ilişkidir. Tatmin, bir taraf, diğerinin ilişkiyi koruma davranışlarını olumlu karşıladığında da yakalanabilmektedir.

Bağlılık (commitment), bir tarafın ilişkiyi korumaya ve onun için enerji harcamaya değer olduğuna olan inancıdır. Bağlılığın eylemin belirli çizgisini yansıtan süreklilik bağlılığı ve duygusal yönelimi yansıtan duygusal bağlılık olmak üzere iki ölçütü vardır.

## **1.7. Örgütsel Güven Çeşitleri**

### **1.7.1. Duygusal Boyutta Güven**

Duyguların güven oluşumundaki etkileri en fazla aşağıdaki durumlarda öne çıkmaktadır (Çelik, 2004: 181):

- 1) Rasyonel, bilinçli bir beklenti oluşturabilecek bilgiden yoksun hale gelme;
- 2) Güvenme veya güvenmeme değerlendirmesi karmaşıklaşması;
- 3) Güvenenin rasyonel tahmin yapabilme yetisinin azalması;
- 4) Değerlendirme ve karar sürecinin kısılması;
- 5) Alternatiflerin kıyaslanamaz hale gelmesi;
- 6) Güvenenin dışsal değil, içsel ödüllerle güdülenmesi;
- 7) Güvenin nesnesinin fayda sağlayıcı ve işlevsel olmaktan ziyade, zevk/haz verici ve tecrübi nitelik taşımaya başlaması;
- 8) Güvene bağlı kayıp ve kazanç düzeyinin artması.

Bu bölümde ilişkisel temelde gelişen ve duygusal anlamda ayırt edilebilen güven çeşitlerine yer verilmektedir.

#### **1.7.1.1. Arkadaşlık Güveni**

Arkadaşlık güveni, tarafların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklentisi içinde olduğu, yavaş oluşan ve esnek özelliklere sahip bir güven çeşididir (Yücel, 2006: 44). Tarafların karşılıklı iyi niyet ve yakın kişisel ilişkileri söz konusudur. Bireyler yakın

ilişki ağı içinde buldukları kişilerden zarar görmeyeceklerine dair bir inanca sahiptirler. Bu tip güvenin oldukça kuvvetli bir duygusal yanı bulunduğundan, taraflar birbirlerinin hatalarına karşı oldukça hoşgörülü davranmaktadırlar (Newell ve Swan, 2000: 1309).

#### **1.7.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven**

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak görülebilmektedir; örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir (Mayer ve Davis, 1999: 131). Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede diğer önemli bir faktör de, kişinin gösterdiği davranışların tutarlılığıdır (Kim, 1998; Lambert, 1995). Adil ve tarafsız olan (Tyler ve DeGoey, 1996) veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin (Butler, Cantrell ve Flick, 1999; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005) güven kazanması daha olasıdır. Örgütlerde kişiliğe dayalı güven, çalışanların aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve kurumun tutarlı olmasını etkilemektedir (Argüden, 2006).

#### **1.7.1.3. Genelleştirilmiş Güven**

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanmaktadır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşımaktadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003: 141). Farklı milli kültürler üzerinde çalışan Fukuyama (1967) ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmaktadır. Daha küçük boyutta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini arttırma ve örgüt dışı kişilere karşı azaltma eğilimindedirler (Erdem, 2003: 172).

Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmayıp, diğer gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı güven geliştirilebilmektedir (Podsakoff, Mackenzie ve Bommer, 1996: 278). Örneğin, doktorlara onları üreten sistemden dolayı güvenilmektedir. Üst düzey yöneticilere ya da akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilmektedir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilmektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 329).

### **1.7.2. Bilişsel Boyutta Güven**

Bilişsel boyutta güven kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine dair akılcı bir seçimi kastetmekte ve hesaplanmış güven, yeterlilik güveni, bağlılık güveni ve ilişkiye dayalı güven gibi güven yapılarıyla ifade edilebilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

#### **1.7.2.1. Hesaplanmış Güven**

Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Yücel, 2006: 46). Lindsfold (1978) bireyin, karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizini yapması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesini hesapladığı güvendir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 613). Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti ve konusuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayalıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998: 398).

#### **1.7.2.2. Yeterlilik Güveni**

Yeterliliğe dayalı güven, bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı ve saygı duymayı içermektedir. Bu güvenin oluşumu için bireyde karşı tarafın kendisinden beklenenleri ve görevinin getirdiği yükümlülükleri karşılayabilecek yeterlilik, yetenek ve uzmanlık düzeyine sahip olduğuna dair inanç oluşması gereklidir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 615). Çok hızlı gelişebilen yeterlilik güveni kırılğan bir yapıya sahip olup, karşı tarafın beklenen yeterlilikleri göstermediği durumlarda yıkılabilmektedir (Newell ve Swan, 2000: 1311).

#### **1.7.2.3. Bağlılık Güveni**

İş sözleşmeleri türünden anlaşmalar neticesinde oluşan ve kurumsal temelde gelişen bağlılık güveninde tarafların ilişkiden karşılıklı yarar sağlaması söz konusudur. Bu güven türü taraflara formel yükümlülükler getirdiği gibi, risk ve belirsizliği de içermektedir. Her iki taraf açısından da, çift yönlü ihtiyaçları karşılayarak kişisel fayda sağlamak önemli olduğundan, bu ilişkide bir bağlılık gelişmektedir. Bu güven türü

yükümlülükleri yerine getirmek için her iki tarafın da diğèrinin çaba göstereceğine inanması neticesinde oluşmaktadır (Yücel, 2006: 47).

#### **1.7.2.4. İlişkiye Dayalı Güven**

Bireyin ilişkiden edindiğı bilgiler doğrultusunda geliştirdiğı bu güven türünde, birey karşı taraf ile tekrarlanan etkileşimleri sırasında kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda belli bir takım izlenimler edinmektedir. Rousseau ve arkadaşları (1998), bireyin karşı tarafla etkileşimlerinden edindiğı güvenilir olma konusundaki olumlu izlenimler, karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımasına neden olmaktadır (Kalemci-Tüzün, 2007: 96). Taraflar ilişkilerinin geçmişi sayesinde birbirlerinin güvenilirliği hakkında ilk elden bilgi sahibi olmaktadırlar (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 617). Organ'a (1988) göre, çalışanların vatandaşlık davranışları ve işverenlerin çalışanlara destek sağlamaları ilişkiden edinilen deneyim neticesinde oluşan ilişki temelli güvenden kaynaklanmaktadır (Kamer, 2001: 41).

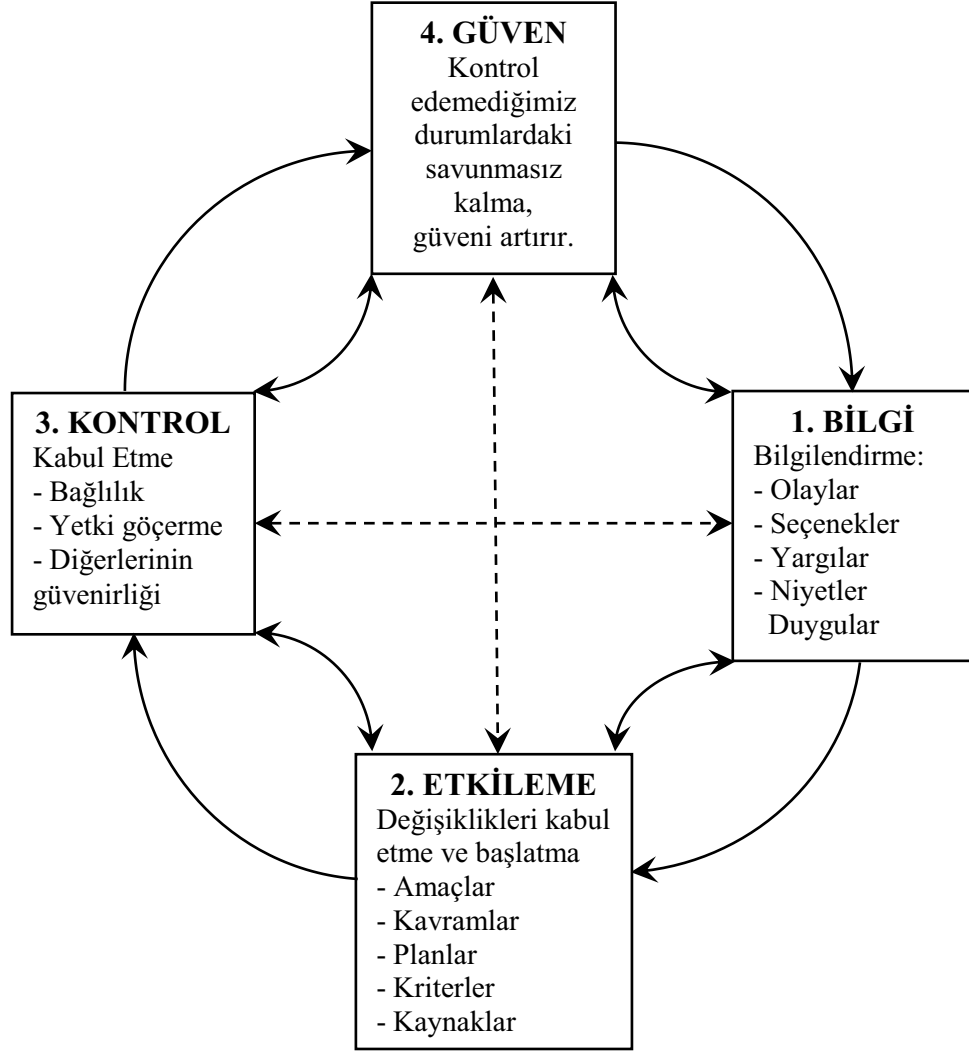
### **1.8. Örgütsel Güven Oluşum Modelleri**

İlgili literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedirler. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde alanyazın taramalarında karşılaşılan güven oluşum modelleri incelenmekte ve modellerdeki benzer ve farklı yönler irdelenmektedir.

#### **1.8.1. Zand'ın Spiral Güven Modeli**

Zand (1996), iki kişi arasındaki güvenin, bir bireyin, diğèr bir bireyin davranışlarına ilişkin beklentileriyle birbirini güçlendiren süreçlerle başladığını ve dairesel bir şekilde geliştiğini ileri sürmüştür (Polat, 2009: 38).





**Şekil 1:** Zand'ın Spiral Güven Modeli

**Kaynak:** Polat, Soner (2009), *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye/ Örgütsel Güven*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, s. 39.

Şekil 1'deki Zand'ın (1996) spiral güven modeli'ndeki güven oluşumu dairelerinin yukarı ya da aşağı oluşu, bireylerin bilgiyi ne kadar paylaştıkları, birbirlerini ne kadar etkiledikleri ve kontrolü ne kadar sağladıklarına göre belirlenmektedir. İnsanlar birbirlerine güvendiklerinde bunun kötüye kullanılmayacağını düşünerek birbirlerine geniş ve doğru bilgi vermektedirler. Güvendikleri kişiden etkilenmeye açıktırlar ve diğerinin üzerine düşen görevi yerine getireceğini düşünerek kontrol etmeye gerek duymamaktadırlar. Diğer yandan güvensizlik ise bireyler arasında savunmasız kalmaktan korkup bilgi saklandığında ya da çarpıtıldığında ortaya çıkar. Kötü niyetli davranıştan şüphe etme, diğerlerinin davranışları üzerinde güç kullanma çabalarına yol

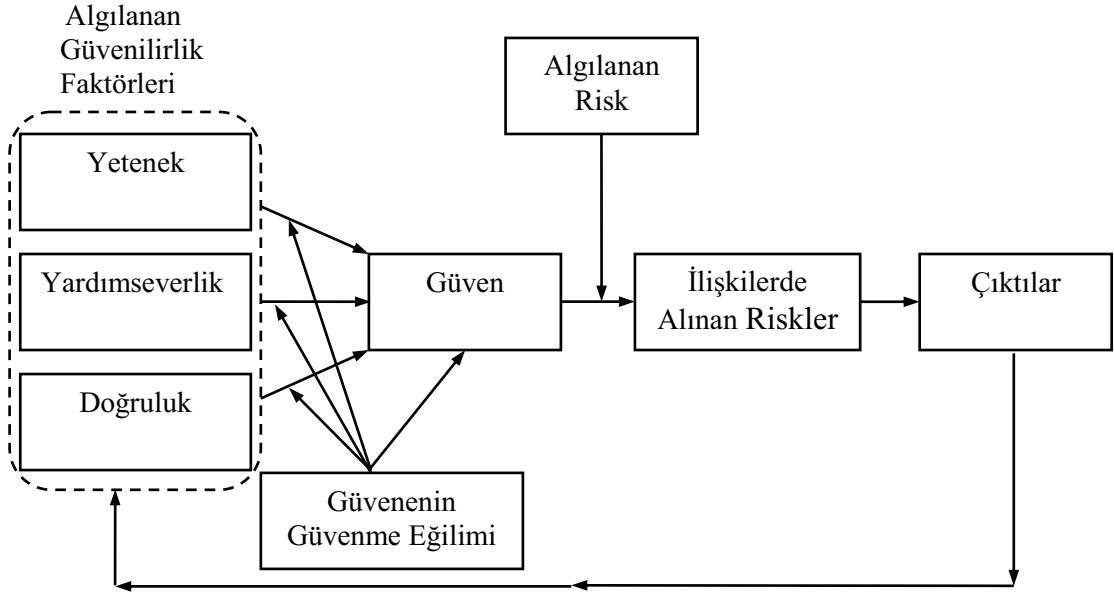
açar. Güven duymayan bir insan başkalarına bağımlı kılacak bütün çabaları geri çevirir ve diğerlerinin davranışlarını kontrol etmenin yollarını arar (McKnight ve Chervany, 2001: 44). İnsanların nasıl güvenilir olacaklarına ve diğer insanların ne kadar güvenilebilir olduklarına ilişkin önyargıları bulunmaktadır. Önyargılı inançlar bireyin ne kadar bilgiyi açığa çıkaracağına, başkalarına ne kadar açık olacağına ve ne kadar kontrol edeceğine etki etmektedir.

İnsanlarla sürekli etkileşime girerek onların güvenilirliği hakkında bilgi edinirler. Bu dönütlerin sağladığı kısa dönemli izlenimler bireyin önyargılarını doğrular ya da yalanlar. Tarafsızlık, kısa dönemli dönüt tekrarlandığında ve güven belli bir seviyeye ulaştığında ortaya çıkar (Hay, 2002: 43).

Dolayısıyla, Zand'ın (1996) güven modelinde bir döngü söz konusudur. İnsanlar öncelikle karşı tarafla ilgili bilgi toplamakta daha sonra etkilenmekte ve bu süreç sonrasında toplanan bilgiler ile yapılanlar arasındaki tutarlılığa bakılmakta ve karşı tarafa güven ya da güvensizlik gelişmektedir.

### **1.8.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli**

Mayer, Davis ve Schoorman (1995), oluşturdukları örgütsel güven modelinde güvenen ve güvenilen tarafların etkileşimini göstermekte ve güvenen tarafa sahip olduğu eğilim açısından bakarken, güvenilen tarafı, sahip olduğu güvenilirlik faktörleri açısından incelemektedirler (Tokgöz, 2012: 22).



**Şekil 2:** Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

**Kaynak:** Mayer, Roger, C. Davis, James H. ve Schoorman, F. David (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, V: 20, No: 3, s.715.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, Mayer, Davis ve Schoorman (1995), örgütsel ortamda karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durarak bütüncü bir örgütsel güven modelini sunmaktadırlar. Modelde hem güvenilenin, hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmakta, ardından risk ve güven ilişkisi incelenmektedir. Modelde güven için belirlenen ilk özellik, güven eğilimidir. Burada diğer insanlara karşı genelleştirilen bir güven isteği ifade edilmektedir. İnsanların sahip oldukları, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri, kültürel farklılıklar ve geçmişleri güven eğilimlerini etkilemektedir (Yücel, 2006: 54). Modeldeki bu unsur körü körüne güven denilen durumla açıklanmaya çalışılmakta, bazı insanlara güvenilmeyeceği çok aşikar olan durumlarda bile güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715). Güvenmeye arzu olarak adlandırılan bu eğilim beklenti ve kişisel özellikler ile açıklanabilmektedir. Bu durumda güvenen kişinin güvenme eğilimi arttıkça güvenilen hakkında bilgiye gerek kalmaksızın güvenin gerçekleşeceğine dair bir iddiada bulunmaktadır (Tokgöz, 2012: 23).

Modeldeki ikinci unsur, güvenilenin sahip olduğu özellikler ve eylemlerinin güvenilirliği etkileyeceği varsayımıyla güvenilirliği etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir. Güvenilirlik kavramı yetenek, yardımseverlik ve doğruluk gibi üç değişkenle açıklanmaktadır. Yetenek, beceri, ustalık ya da belirli bir alandaki yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 718). Herhangi bir konuda yetenekli sayılan kişinin alanında uzman olabileceği, ancak bunun diğer alanlarda da uzman olduğu anlamına gelemeyeceğini de vurgulanmaktadır. Örneğin, teknik konularda yetenekli olan bir kişinin, insan ilişkilerinde aynı derecede yetenekli olamamasıdır. Yardımseverlik, insanlar için güzel şeyler yapma isteğinde olma ve bunu yapmaya inanma olarak tanımlanmaktadır. Bu düşünce de olan insanların dışarıdan hiçbir ödöl beklemeden yardıma istekli oldukları da belirtilmektedir. Doğruluk ise, güvenilir kişinin, kendisine güvenen kimselerin kabul edebileceği ilkeler doğrultusunda hareket etmesi olarak açıklanmaktadır. Geçmiş eylemler ile güncel olanlar arasındaki tutarlılık, davranış ve sözler arasındaki uyum ve adalet duygusu, doğruluk tanımı içinde yer almaktadır (Butler, 1991: 651). Karakter, tutarlılık, değerlerin uyumu gibi ifadeler de bu unsuru açıklamakta kullanılmaktadırlar (Yücel, 2006: 55).

Bu model doğrultusunda araştırmacılar, güvenin, güvenilenin yetenek, yardımseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan bu üç unsura ilişkin elde hiç veri olmadığında, güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır. Güvenilenin özellikleri açısından bakıldığında, ilişkinin başında özellikle yardımseverliğe ilişkin elde herhangi bir veri yoksa doğruluğun en önemli veri olacağı önerilmektedir. İlişki geliştikçe ve ilerledikçe, yardımseverliğin daha önemli olduğu konusunda bir önerme geliştirilmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 719).

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güven modelindeki üçüncü önemli unsur da risktir. Kişi güvenebilmek için riske ihtiyaç duymamakta, ancak güvenme gerçekteştiğinde riske yönelmiş olmaktadır. Modelde güven ve güven davranışı arasındaki fark vurgulanmakta, güven için riski kabul etme "isteği", güven davranışı için ise fiilen riski "kabul etme" ayrımı yapılmaktadır. Bu aynı zamanda güven ve güvenin sonuçları arasındaki ayrımı göstermektedir. Güven, ilişkide risk almayı

gerektirmektedir. Örneğin, yönetici önemli bulduğu bir işi kendisi yapmayıp astına delege ettiğinde risk almaktadır. Ast tarafından iş hatalı yapıldığında, tüm risk üstün sorumluluğunda olmaktadır. İlişkilerdeki güven düzeyi, güvenen tarafın risk alma isteğini, dolayısıyla, ne kadar risk alabileceğini de etkilemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 725).

Risk algısını etkileyen başka unsurlarda bulunmaktadır. Soruna ve bu soruna neden olan duruma aşinalık, örgütsel kontrol sistemleri, sosyal etkiler risk algısını etkileyebilecek unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu modelde algılanan risk, güvenen kişinin, kazanç ve kayıp ihtimaline ilişkin inançlarını içermektedir. Bu durumda da algılanan risk ile güven düzeyi arasında bir karşılaştırma yapılarak, risk alma gerçekleşmektedir. Önermeye göre, güven, risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını arttırmakta ve algılanan risk, güven düzeyinden yüksek çıkarsa, risk alma ihtimali azalmaktadır. Bu durumda güven ve güven davranışının, algılanan riskin bir fonksiyonu olduğu iddia edilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 10).

Modele ilişkin yapılan değerlendirmelerde bağlamın da önemli olduğu ve özellikle de modeldeki unsurlar üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır (Arı, 2003: 25). Örneğin, yeterlilik algısı açısından bakıldığında, bir durumda yeterli olmak diğer durumlarda da yeterli olunacağı anlamına gelmemektedir. Buna göre, yetenek belirli alanlarla sınırlıdır. Yardımseverliğe ilişkin algılar da durum değişkenlerinden etkilenmektedir. Ast, kendi tutum ve önceliklerinin, yöneticisi ile benzer olduğunu fark ederse, yardımseverlik algısına sahip olabilmektedir. Güçlü bir örgütsel kontrol sistemi bazı davranışların, yetenek, yardımseverlik ve doğruluktan değil, sistemden kaynaklandığını, eylemlerin güvenilirliğin belirtisi değil, sistemin etkisi olduğunu düşündürebilmektedir (Friedland, 1990: 312).

Modelin örgüt ortamında güveni açıklamakta oldukça tutarlı olduğu görülmektedir. İlişkideki tarafların güvenen ve güvenilen olarak ayrılması güven özellikleri ve unsurlarını saptamayı kolaylaştırmaktadır.

### 1.8.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetsel Güvenirlik Modeli

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in yönetsel güvenirlik modelinde (1998) çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan 5 unsurun olduğunu ileri sürmekte ve bu unsurları da aşağıdaki gibi tanımlamaktadırlar (Yücel, 2006: 62):

- Davranışlarda tutarlılık;
- Davranışlarda doğruluk;
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı;
- Doğru ve açıklayıcı iletişim;
- İlgi ve özenin gösterilmesi.

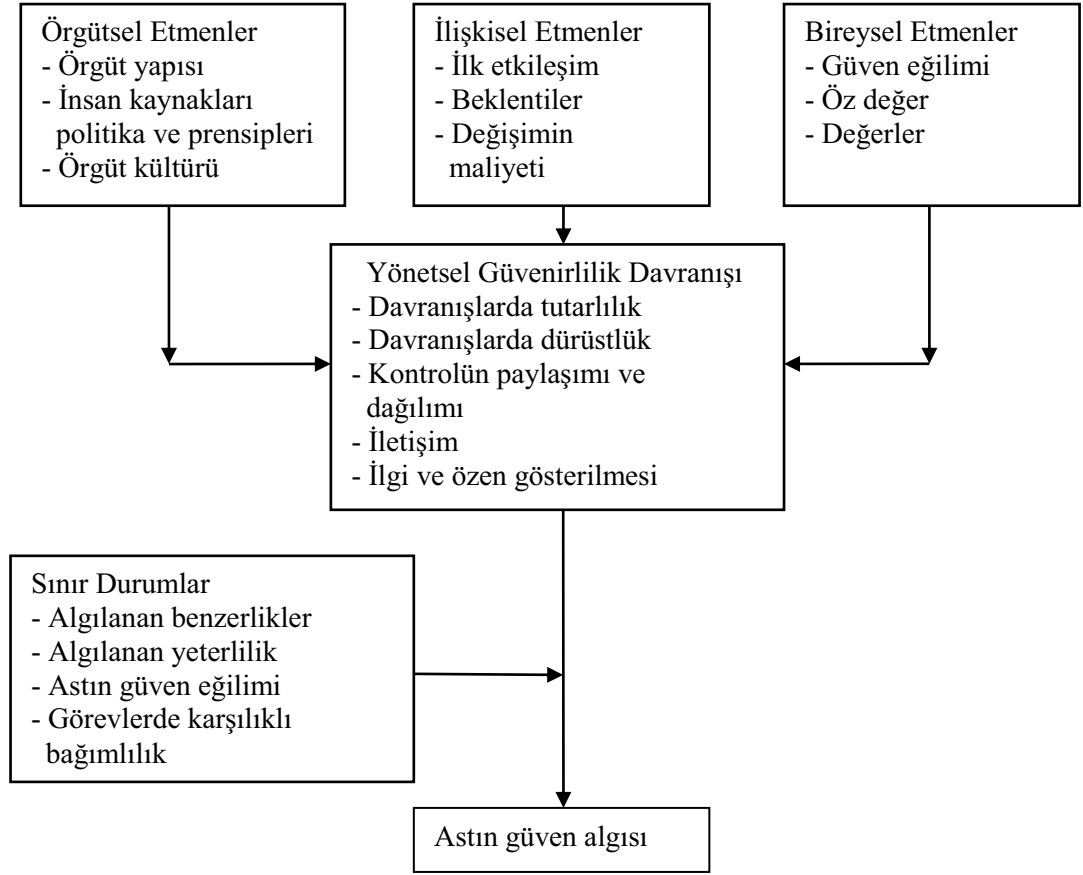
*Davranışlarda tutarlılık:* Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler verdiyse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşmaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998: 516). Bu da güven artışını sağlamaktadır. Güvenilir ve davranışları tahmin edilebilen yönetici çalışanların katılımcı ve istekli olmalarını sağlamaktadır (Tokgöz, 2012: 25).

*Davranışlarda dürüstlük:* Çalışanlar yöneticilerinin söylem ve davranışlarındaki tutarlılığı gözlerken, onları bütünlük, dürüstlük ve karakterlerindeki ahlaki niteliklerine göre değerlendirmektedirler. Dürüstlüğü nitelemek için iki anahtar davranıştan söz etmek mümkündür, bunlar, doğru söylemek ve verdiği sözleri tutmaktır (Yücel, 2006: 65). Bu iki niteleme, çalışanların yöneticilerine olan güvenine etki etmektedir. Davranışlarda tutarlılık, yönetici davranışlarının geçmişini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtırken, davranışlarda dürüstlük ise yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtmaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998: 518).

*Kontrolün paylaşımı ve dağılımı:* Çalışanlar için kararlara katılım güven algılarının oluşmasında kilit bir öneme sahiptir. Yöneticiler çalışanların kararlara katılımına farklı derecelerde izin verebilmektedirler. Çalışanların kararlara katılma derecesi, onun örgüt içindeki duruşu ve değeri açısından önemlidir. Kontrolün paylaşımı, aslında çalışan için astını onaylama şekli, ona karşı olan saygısı ve sonuçta sosyal bir ödüllendirmedir (Whitener ve diğerleri, 1998: 517). Yönetici ve astı arasındaki bu uyum, astın yöneticiye olan güvenini artırmaktadır.

*Doğru ve açıklayıcı bir iletişim:* Doğru bilgi, verilen kararlar için açıklama ve açıklık, güvenilirlik algısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedirler (Tokgöz, 2012: 27). Doğru bilginin, diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında, yöneticiye güven ile güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Verilen kararlar için yeterli açıklama ve zamanında olan geri bildirimler, güven seviyesinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Açık iletişim faktörü, düşüncelerini ve fikirlerini çalışanlarıyla açıkça paylaşan yöneticiler için söylenebilmektedir. Bu faktörlere sahip yöneticilerin çalışanların güvenine sahip oldukları söylenebilmektedir.

*İlgi ve zen gösterme:* Yardımseverlik veya diğerlerine ilgi gösterme, güvenilir davranışların bir parçası olup, üç faktörden oluşmaktadır: Çalışanların gereksinimlerine ve çıkarlarına karşı düşünceli ve duyarlı olmak, çalışanların çıkarlarını koruyacak bir Şekilde hareket etmek, kendi çıkarlarını korumak için çalışanları istismar etmekten kaçınmak (Whitener ve diğerleri, 1998: 519). Yöneticilerin bu üç hareketten birini ya da birkaçını yapmaları, onlara karşı güvenin pekişmesini sağlamaktadır.



**Şekil 3:** Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetmel Güvenirlik Modeli

**Kaynak:** Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey ve Werner, Jon M. (1998), "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, s. 519.

Whitener ve arkadaşlarının (1998) yönetmel güvenirlik modelinde, Şekil 3'de görüldüğü gibi, yöneticilerin davranışlarını yüksek güvenirlik seviyelerinde tutmalarındaki başarılarını etkileyen üç dış etmeden söz etmek mümkündür. Bunlar, örgütsel etmenler, ilişkisel etmenler ve bireysel etmenlerdir (Tokgöz, 2012: 27). Bu üç faktör yukarıda açıklanan davranış biçimlerini etkilemektedirler.

*Örgütsel Etmenler:* Whitener ve arkadaşlarına (1998) göre, örgütsel yapı, insan kaynakları politika ve uygulamaları ve örgüt kültüründen oluşmaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998: 520). Örgütsel yapı açısından, yüksek merkeziyetçi, resmi, hiyerarşik yapıya ve verimliliğe önem veren örgütler, yönetimsel güven algısı yaratmakta başarılı



olamamaktadırlar. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları açısından, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ne kadar yüksek olursa, o zaman örgüt içinde yönetsel güvenilirlik derecesinin de yüksek olacağından bahsedilebilmektedir. Örgüt kültürü açısından ise, yönetimin örgüt değerlerine ne derece sahip çıktıkları, ödül ve cezaların neye göre verildiği, kültürel değerler ve normlara göre davranıp davranmadıklarını bilmek çalışanların güven seviyelerini etkileyen faktörlerdir. Bu değerler ve normlar, güvenilir olmayan davranışları kısıtlamakta, güvenilir davranışları ise cesaretlendirmektedir (Tokgöz, 2012: 28).

*İlişkisel Etmenler:* Bu tür etmenler, ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyetini içermektedir (Whitener ve diğerleri, 1998: 521). İlk etkileşimler, güçlü bir ilişkinin kurulmasına katkıda bulunan faktörlerden biridir. İkili ilişkilerle yöneticiler beklentilerini çalışana aktararak ilk izlenimlerini almaktadırlar. Bu her iki taraflı güvenilir davranış ilişkisinin kalitesini artırmaktadır. Çalışanın bu ilk performans bulgularının olumlu yönde olması, güvenilirlik davranışını artırmaktadır. Beklentiler ve yöneticinin beklentilerinin karşılığını vermesi, çalışanın istekliliğine bağlıdır; bunun sonucu olarak yöneticinin kontrolü paylaşma ve açık iletişim içine girmesi de güvenilir davranış tetiklemektedir. Değişimin maliyeti ise, başarısız ikili ilişki girişimidir. Yönetici çalışanlarla girdiği ilişkilerde karşılık alamadığında, yöneticinin güvenilir davranışları gösterme olasılığı o kadar düşmektedir. Örneğin, yöneticinin işgören verdiği yüksek özgürlük, çalışanın fırsatçı davranışlarla bu özgürlüğü kendi çıkarları doğrultusunda kullanması olarak açıklanabilmektedir (Yücel, 2006: 65).

*Bireysel Etmenler:* Bu etmenler, güven eğilimi, yetkinlik ve değerler olarak sıralanmaktadır. Güven eğilimi, aslında bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin kişilik özelliği, çalışanlara karşı güvenilir davranış sergileyip sergilememesi açısından önemli olup, yetkinlik, beceriklilik ve yetenek kelimeleriyle açıklanabilmektedir. Çalışanlar açısından, yapılan iş alanında yöneticilerin beceriksiz, bilgisiz veya yeteneksiz olması, onların güven seviyelerinin düşük olması anlamına gelmektedir. Bireysel etmenlerin üçüncüsü, değerlerdir. Yöneticilerin anlayışı, değerlendirmeleri, çalışanların huzurunu koruma çabaları, iyilikseverliği, kişisel

ıkarlarını her Şeyin önünde görmesi, baskın kişilik özellikleri yönetsel güvenilir davranışlarını etkiler niteliktedir (Whitener ve diğerleri, 1998: 523).

#### **1.8.4. Blomqvist ve Stahle'in rgtsel Güven Oluşum Modeli**

Blomqvist ve Stahle'e (2000) göre, örgütlerde güven, bireysel ve örgütsel etmenlere bağlı olarak gelişmektedir. Bu etmenleri ve birbirleriyle ilişkilerini Şekil 4'te görmek mümkündür.

| Güvenin Örgütsel Temelleri | Örgütsel Eylemler (İşaret ve Belirtiler)   | GÜVEN   | Bireysel Eylemler (İşaret ve Belirtiler)   | Güvenin Kişisel Temelleri         |
|----------------------------|--|---|--|-----------------------------------|
|                            |  |   |  |                                   |
| Örgütsel özellikler        | Örgütsel gerekler için iletişim ve kendini tanımlama, Tamamlayıcılığı taktir, Karşılıklı uyum tecrübesi.                     | Davranış  | Bireysel gereklilik ve bakış açısı için iletişim ve kendini tanımlama, Farklılıklar için hoşgörü, Karşılıklı uyum tecrübesi. | Kişisel özellikler                |
| Örgütsel yapı              | Roller: açıklık, görünürlük ve yetkililik, Uyum ve öğrenme davranışına isteklilik.   | Risk Alma, Yardımseverlik, Güvenilirlik, Dürüstlük, Açıklık, Yetenek. | Tahmin edilebilirlik, Öğrenme davranışı için inisiyatif alan, Yardımseverlik ve kendini ayarlayabilme.                       | Açık ve esnek rol                 |
| Örgütsel amaçlar ve vizyon | Örgütsel amaçların ulaşılabilirliği, Bağlılık ve yatırımlar.   |   | Amacın ulaşılabilirliği, Bağlılık.   | Kişisel amaçlar ve vizyon         |
| Yönetim felsefesi          | Yönetimin davranış tutarlılığı, Yaptırım ve kurallar.  |   | Risk alma ve yetki aktarma yeteneği  | Güven eğilimi                     |
| Örgütsel kültür            | Açık samimi bir örgütsel iletişim, Tutarlı örgütsel davranışlar.   |   | Dürüstlük, Sözünü tutabilme, Ahlaki açıdan kusursuz davranış.  | Kişisel dürüstlük ve güvenilirlik |
| Örgütsel değerler          | Örgütsel davranış ve kararlar.   |   | Tutumlar, duygular ve seçimler.  | Kişisel değerler                  |
| Yetenek                    | Yetenekli oyuncular gibi ünlü olma, Vizyon ve stratejilerin kusursuzluğu, Yapabilme yeteneği, Birlikte çalışabilme yeteneği. |   | Profesyonellik, Adil yargı, Sürekliliği taşıma kapasitesi, Uсталık.  | Yetenek                           |

**Şekil 4:** Blomqvist ve Stahle'in Örgütsel Güven Oluşumu Modeli

**Kaynak:** Polat, Soner (2009), *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye/ Örgütsel Güven*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, s. 45.

Bireysel etmenler olarak bireyin kişisel özellikleri, güven eğilimi, dürüstlüğü ve güvenilirliği, değerleri, yeteneği, kişisel amaçları ve vizyonu buna bağlı olarak açık ve esnek rol yapısı ele alınmıştır. Güvenin oluşmasını etkileyen örgütsel etmenler olarak

ise, örgüt özellikleri, yapısı, örgütün amaçları ve vizyonu, yönetimin felsefesi, örgüt kültürü, değerleri ve örgütün yetenekleri vurgulanmıştır (Karake-Shalhoub, 2002: 29).

Bireysel güvenin gelişmesi için bireyin dürüst, adil, tutarlı davranması ve bunları destekleyen değerlere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bireylerin örgütüne karşı olumlu tutuma sahip olması, başkaları ile olumlu iletişime geçmesi, farklılıklara hoşgörülü olması, karşılıklı uyum çabası, tahmin edilebilir bir kişilik sergilemesi, yardımseverlik ve örgüte kendini uyarılma çabası, öğrenme için girişimcilik göstermesi, risk alması ve yetkilerini başkalarına aktarma eğilimi, ulaşılabilir amaçlar belirleme ve buna bağlılık göstermesi, amaçlarını yerine getirmesi için ustalığını geliştirmesi, mesleki olarak kendisini geliştirmesi güveni geliştiren bireysel iz ve işaretlerdir (Sjahrudin, 2013: 135).

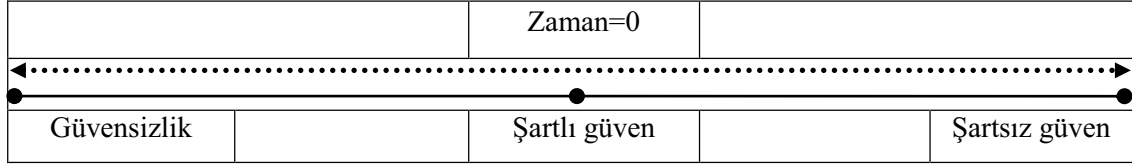
Örgütsel amaçların ulaşılabilir olması, örgütün amaçlarına sadık kalması ve buna yönelik yatırım yapması, örgütsel rollerin açık olması, örgütün öğrenmeleri desteklemesi, yönetimin kurallara uygun ve tutarlı davranış sergilemesi, çalışanların yetenekli olmaları, uyum ve işbirliği içinde çalışmalarını güveni destekleyen örgütsel iz ve işaretler olarak ele alınmaktadır.

Görüldüğü gibi, bu kurama göre, güven geliştirmede kişisel ve örgütsel özelliklerin her ikisi de önemli etkiye sahiptir. Çalışanların kişisel özelliklerine bağlı davranışlar ile örgütsel özelliklere bağlı davranışların birleşmesi ile güven davranışı oluşmaktadır (Polat, 2009: 44).

#### **1.8.5. Jones ve George'a Göre Koşullu ve Koşulsuz Güven Modeli**

Jones ve George'a (1998) göre, güven ve güvensizlik zaman içinde yaşanan performansa bağlı olarak gelişmektedir. Bu süreçte üç durum söz konusudur. Bunlar, şartlı güven, şartsız güven ve güvensizliktir (Şekil 5). Bireyler yeni bir birey, grup ve örgüt ortamı ile karşılaştıklarında bunlara tam olarak ne güvenmekte, ne de güvensizlik duymaktadır. Koşula bağlı olarak güvenmektedir (Romano, 2003: 25).

Bu modelde taraflar arasında sadece güven değil, güvensizlik de oluşabilmektedir. Güven ve güvensizlik bir doğru üzerinde zıt olarak ilerlemekte ve birisi arttıkça diğeri azalmaktadır. Bu değişimde etkileşimde bulunanların uygulamaları önem taşımaktadır (Jones ve George, 1998: 540).



**Şekil 5:** Jones ve George'un Güven ve Güvensizlik Oluşumu Modeli

**Kaynak:** Polat, Soner (2009), *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye/ Örgütsel Güven*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, s. 47.

Zaman içerisinde birey-birey, birey-grup ve birey-örgüt arasında karşılıklı olarak işaret ve belirtiler gönderilmektedir. Bu süreçte yaşanan ilişkilerin niteliği bireyleri şartsız güvene götürebileceği gibi güvensizliğe de götürebilmektedir. Zaman içerisinde bireyler arasındaki olumlu duygular ve arkadaşça ilişkiler bireyleri şartlı güvenden şartsız güvene taşıdığı gibi tersi bireyleri güvensizliğe götürmektedir (Raes ve diğerleri, 2006: 8).

### 1.9. Örgütsel Güvenin Oluşum Aşamaları

Güvenin oluşması ve sürdürülmesi, manipülasyon tekniklerinin etkin kullanımı ile mümkün olabilmekte, güvenin gelişim aşamaları ve boyutları ile paralel bir şekilde kullanılmaktadır. Güvenin gelişim aşamalarına ilişkin birçok tanımlama mevcuttur. Maister, Green ve Galford (2009: 112) güvenin oluşum aşamalarını ilgi, dinleme, formüle etme, vizyon ve yükümlülükleri kabul etme üzere 5 boyut olarak göstermişlerdir. Bunların özetini Tablo 2'de göstermek mümkündür.

**Tablo 2**  
**Güven Oluşum Sürecinin Özeti**

| Güven Oluşum Aşamaları    | Eylemler   | Tarafların Hissettikleri  | İstenen Durum                                  |
|---------------------------|--|---|--|
| İlgi                      | Odaklı ilgi  | “Bu insanla konuşulabilir”.   | Gerçeği aktarma ve dinleme hakkını elde etme   |
| Dinleme                   | Doğrulama ve onaylama  | “Beni dinliyorlar ve anlıyorlar”.   | Hedefleri oluşturma hakkını elde etme          |
| Formüle etme              | Ana konunun açıkça ifade edilmesi  | “Evet, problem kesinlikle budur”.   | İlerleme adına problemleri birleştirme         |
| Vizyon                    | Durumun gelişim alternatiflerinin vizyonu                                  | “Bunu gerçekleştirebilir miyiz? Bu gerçekten de ilginç bir şekilde sonuçlanabilir”.       | Vizyonun somutlaşması, net hedefler geliştirme |
| Yükümlülükleri kabul etme | Sonraki gelişmeler konusunda anlaşma; sorumluluk duygusunun ortaya çıkması | “Size katılıyorum, ne yapılması gerektiğini anlıyorum. Sizinleyim, bunu beraber yapalım”. | Sorunu çözmeye odaklanma                       |

**Kaynak:** Maister, David H., Green, Charles H. ve Galford, Robert M., *Sovetnik, Kotoromu Doveryayut*, Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, 2009, s. 113.

Doney ve Cannon (1997: 37) örgütsel güvenin gelişim aşamalarını, planlama ve hesaplama, öngörüleme, yeterliliğin belirlenmesi, karşı tarafın amacını anlama ve aktarma gibi 5 aşamasını belirtmişlerdir. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- *Planlama ve hesaplama aşaması*; örgütün çalışanları arasındaki ilişkilerin sürdürülebilmesi veya sona erdirilmesi sonucu oluşabilecek olumlu ya da olumsuz durumların hesaplanarak karar alınması aşamasıdır.
- *Öngörüleme aşaması*; kurum çalışanları arasında güvenin oluşabilmesi için birbirlerinin inanılabilirlik ve yardımseverliklerini değerlendirmeleri ve geçmişteki davranış, verdikleri sözler ve vaatler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İşveren ve işgörenin birlikte yaptığı çalışmaların birçok kez yinelenmesi, tarafların birbirlerinin önceki davranışlarını daha iyi yorumlayabilmelerine olanak sağladığı gibi gelecekteki davranışlarının da öngörülmesini kolaylaştırmaktadır.

- *Yeterliliğin belirlenmesi aşaması*; tarafların yükümlülüklerini yerine getirme yeterliliklerinin belirlenmesini içeren bu aşama güven ilişkisinin inanılrlık ögesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- *Karşı tarafın amacını anlama aşaması*; örgütsel güven, çalışanların birbirlerinin güdülerini, amaçlarını ve fikirlerini değerlendirmeleri ve yorumlamaları sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bu aşamayı kullanarak çalışanlar, birbirlerinin sözlerini ve davranışlarını yorumlamakta, bu yorumlamalardan sonra ikili ilişkilerin ortak amaçları belirlenmeye çalışılmaktadır.
- *Aktarım aşaması*; çalışanların birbirlerinin davranışlarını, fikir ve amaçlarını net bir biçimde gördükten sonra oluşan güven ya da güvensizlik durumunu birbirlerine aktardıkları aşamadır. Çalışanların birbirleri hakkında daha önceden oluşan bir güven veya güvensizlik ortamı uzun yıllar ikili ilişkiler kurmalarını etkileyebilmekte, ön yargılı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Görüldüğü gibi, her iki önerideki güven oluşum aşamaları benzer boyutları ifade etmektedirler.

## BÖLÜM 2: MANİPÜLASYON VE POZİTİF MANİPÜLASYON TEKNİKLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVENLE ETKİLEŞİMİ

### 2.1. Manipülasyon Kavramına İlişkin Tanımlar ve Özellikleri

Latinedeki “manipulus” kelimesinden türeyen manipülasyon kavramının iki farklı anlamı bulunmaktadır: a) avuç, tutam (*manus* (el) + *pie* (doldurmak)); b) küçük bir grup, yığıncağ, bir avuç (*manus* + *pi* (kelimenin kök hali)). Kelimenin ikinci anlamı, Roma ordusunun yaklaşık 120 kişiden oluşan küçük bir müfrezesini ifade etmektedir (Dotsenko, 1997: 44). Oxford İngilizce sözlüğünde manipülasyon (“manipulation”) kelimesi, özel bir niyet ve amaç doğrultusunda objeyle iletişim kurma, el aracılığıyla yönlendirme, ellerle yapılan hareketler, el hareketleri şeklinde açıklanmıştır. Örneğin, tıpta elle yapılan muayene, teşhis ya da tıbbi prosedürler vb. (Coben ve Love, 2010: 18). Manipülasyonun özel bir beceri ve kabiliyet gerektirdiği de ayrıca vurgulanmaktadır.

Kullanım alanının genişlemesi sonucunda “manipülasyon” teriminin teknik anlamları da ortaya çıkmıştır. Makinanın kaldırıcına ellerle uygulanan yapay hareketlere manipülasyon adı verilmektedir. Kaldıraç ve kollar manipülatörler şeklinde tanımlanmaktadır. Mekaniğin gelişmesi sonucunda nesne taşımak için kullanılan uzaktan kumandalı özel aygıtlara da manipülatör adı verilmiştir. Örneğin, nükleer yakıt çubuklarını taşımak için kullanılan araçlar vb.

Oxford sözlüğünde manipülasyonun “insanları etkileme, insanları ya da nesnelere gizli yönlendirme, beceriyle yönetme” şeklindeki mecazi anlamı da yer almaktadır. Tam da bu anlamıyla manipülasyon kelimesi siyaset terimleri sözlüğünde makyavelizm\* teriminin yerine geçmiştir (Kulakov, 2006: 20).

Psikoloji literatüründe manipülasyonun üç anlamı mevcuttur (Dotsenko, 1997: 46). İlki,

---

\*İtalyan politikacı Niccolo Machiavelli'nin adı “amaca ulaşmak için her yol mübahtır” söylemiyle anılmakta ve ortaçağdaki ahlaki tutumu tanımlamak için kullanılmaktadır. Eserlerine bakıldığında Machiavelli'nin de bu anlamda kendi çağdaşlarından farksız olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, günümüzde belirli topraklar ele geçirildiğinde, oradaki halkın birtakım amaçlar doğrultusunda kadın, çocuk ve yaşlı ayırmaksızın yok edilmesi gerektiğine dair düşüncenin insanlık dışı olarak değerlendirilmesinin aksine, ortaçağ okuyucusu için bu durum olağan karşılanırdı (Evgeniy Dotsenko, Psikologiya Manipulyatsii: Fenomeny, Mehanizmy i Zashchita, Moskva, Chero, 1997, s. 45).



tamamen teknik nitelikte olup, ağırlıklı olarak mühendislik psikolojisi ve çalışma psikolojisinde kullanılmaktadır. Manipülasyonun ikinci anlamı, etolojiden geçmiş olup, “hayvanların ön, bazen de arka uzuvlarını ve diğer etkenleri kullanarak çevresel unsurları boşlukta aktif olarak hareket ettirmeleri”ni (Fabri, 1976: 145) kastetmektedir. Manipülasyonun psikoloji literatüründe bu iki anlamda kullanımına 1920’li yıllardan başlayarak rastlamak mümkündür. 1960’lı yıllardan sonra manipülasyon politolojik çalışmalardan geçen üçüncü anlamıyla, medya araçlarının manipülatif doğasına yönelik kullanılmaya başlamıştır.

Bir süre sonra manipülasyon kelimesi bireylerarası ilişkiler bağlamında kullanılmaya başlamıştır. Böylelikle, manipülasyon fenomeni hem obje açısından (subjelerarası etkileşim), hem de konu açısından (etki mekanizmaları) doğrudan psikolojinin sorunsalları içinde yer edinmiştir.

Manipülasyon, birine olağan koşullarda aşıl原因amayan amaç, istek, niyet ve kuralları benimsetmeye yönelik uygulanan psikolojik etki çeşididir (Sheynov, 2006: 175). Sosyoloji, yönetim teorisi, sosyal psikoloji, politoloji, casusluk temelleri, askerlik sanatı gibi birçok alanda araştırılmasına rağmen, manipülasyon kuramının tanımına ilişkin bir fikir birliği sağlanamamıştır. Kuramla ilgili içeriksel tanımları Tablo 3’te göstermek mümkündür.

**Tablo 3**  
**Manipülasyon Kuramına İlişkin Tanımların Kronolojisi**

| <b>Araştırmacı</b> | <b>Yıl</b> | <b>Manipülasyonla İlgili Tanımlar</b>   |
|--------------------|------------|---|
| Bessonov, B. N.    | 1971       | Zor kullanmadan sağlanan gizli üstünlük durumu, manevi etki çeşididir.                      |
| Rudinow, J.        | 1978       | Başkasının olası zaafı ile oynama ya da kandırma yoluyla istenilen davranışa yönlendirir.   |
| Goodin, R. E.      | 1980       | Başkasının isteklerine karşın gizlice uygulanan bir güç ve/veya baskıdır.                   |
| Sagatovskiy, V. N. | 1980       | Başkasını bir obje, bir araç olarak görmez.   |
| Schiller, G.       | 1980       | Davranışların, niyetlerin, ilişkilerin, duyguların, düşüncelerin gizlice programlanmasıdır. |
| Robinson, P. W.    | 1981       | Uсталıkla yönetme ya da kullanmadır.  |
| Volkogonov, D. A.  | 1983       | Manevi üstünlük, ruhsal durum değişiminin yönetimidir.                                      |

Tablo 3'ün Devamı

|  |      |   |
|--|------|---|
| Riker, W. H.   | 1986 | Kazanmayı sağlayan bir dünya kurgusudur.  |
| Buss, D. M., Gomes, M., Higgins, D. S. ve Lauterbach, K. | 1987 | Başkalarını davranışsal açıdan istismar etmenin araçsal yöntemidir.   |
| Yokoyama, O. T.  | 1988 | Manipülatörün çıkarları doğrultusunda uygulanan dolaylı kandırma etkisidir.   |
| Proto, L.  | 1989 | Seçimi belirleyen gizli bir etkidir.  |
| Shostrom, E.   | 1992 | Yönetme, kontrolde tutma, istifade etme, eşya, obje olarak kullanma yöntemidir.   |
| Wilson, D. S., Near, D. ve Miller, R. R.                 | 1996 | Manipülatörün ihtiyaçları doğrultusunda bireyin kendi çıkarlarına aykırı ve kendisi için potansiyel olarak zararlı tutum, duygu ve davranışlara teşvik edilmesidir. |
| Dotsenko, E. L.  | 1997 | Bireyde onun mevcut istekleriyle uyuşmayan niyetlerin gizlice oluşmasını ustaca sağlayan psikolojik etki çeşididir.   |
| Witkowski, T.  | 2000 | Sosyal davranışların işleyişiyle ilgili bilgiye sahip biri tarafından planlı, ama gizlice uygulanan bir eylemdir.   |
| Van Dijk, T.   | 2006 | Söylem yoluyla gayrimeşru bir etkinin uygulanmasıdır.   |
| Stringer, K.   | 2008 | Kasıtlı bir düşünce sürecidir.  |

Manipülasyonun kavramsal içeriğini oluşturan özellikleri belirli kriterler şeklinde toplamak mümkündür. Bu kriterler aşağıdaki maddeler halinde gösterilebilmektedir:

1) Dolaylı etki ve ruhsal etki; bu maddeler manipülasyon kavramının özünü oluşturmakta, manipülasyonu insan, grup ya da topluma uygulanan ruhsal, psikolojik bir etki çeşidi şeklinde tanımlamaktadır;

2) Etki hedefleri olan psikik yapıları gösteren düşüncelerin, niyetlerin vb. programlanması ve insanın ruh haline ve iç dünyasına yönelme de, manipülasyonun özünü tamamlayıcı niteliktedirler;

3) Başkasını bir nesne, bir obje gibi kullanma ve başkasını bir obje, bir araç olarak görme, manipülasyonun ahlaki boyutunu ortaya koymaktadırlar. Manipülatif yaklaşımda manipülatörün etki objesini kendi amaçlarına ulaşma aracı olarak görmesi, başkasının kendi başına karar alma yetisini azaltması söz konusudur. Manipülatörün “Ben”i, etki objesini “denetime ve yönetime tabi tutulabilen bir nesne seviyesine”

indirgemektedir (Shostrom, 1992: 5). Bu durumda “bir subje (manipülatör), başkasını kişisel bir faaliyet projesi için bir araç ya da bir engel, özel bir obje (“konuşan bir araç”) olarak görmektedir” (Sagatovski, 1980: 85);

4) İstismar, üstünlük; yönetme, denetleme; dünya kurgusu; manipülatörün çıkarları için gerçekleştirilmesi; başkasının iradesine aykırılık ve kazanç kaygısı, manipülasyonun işlevi ile alakalıdır. Kullanılan çoğu terminoloji yeterli değildir. “Yönetme” ve “denetleme” kavramları geniş anlamlı ve evrensel olup, ek açıklamalara ihtiyaç duymaktadırlar. “İstismar” ve “üstünlük”, belirgin bir şekilde politik renk taşıdıklarından, eğitim süreci ve psikoterapi ile ilişkili olarak kullanılamamaktadır. Ayrıca bu kavramlarda kaçınılması gereken güçlü bir negatif değerlendirme sezimlenmektedir. İstismar, üstünlük; yönetme, denetleme ve dünya kurgusu, manipülatörün dünyayı kendi çıkarları doğrultusunda kurgulayarak olaylara aktif bir şekilde müdahale etme çabasını belirtmektedirler.

Etkileşimde bulunan tarafların çıkar ve niyet dengesi sorunsalı, manipülatörün çıkarları için gerçekleştirilmesi; başkasının iradesine aykırılık ve kazanç kaygısı maddelerinde daha net bir şekilde yer bulmuştur. “Manipülatörün çıkarları doğrultusunda” (Goodin, 1980; Rudinow, 1978) ifadesi kesin değildir, çünkü manipülasyon kısmen de olsa, manipülasyon objesinin çıkarı için de gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, birine sigarayı, içkiyi vb. bıraktırma uğruna birçok yaratıcı ve manipülatif yöntem başvurulabilmektedir. “Eylemlere manipülatif nitelik kazandıran unsur, eylemlerin manipülasyon objesinin çıkarlarına değil, iradesine (daha doğrusu, varsayılan iradesine) aykırılığıdır” (Goodin, 1980: 17). Bunun yanı sıra Shostrom (1992), manipülasyonun, iletişim ortağının istekleri ve eylemlerinin korunma amaçlı denetlenmesi için de kullanıldığını belirtmiştir. Burada ileriye dönük kaygısını azaltma, belirsizliği giderme vb. amaçlarla gerçekleşen bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla, birey, daha isteğini kendisine bile betimleyemeden ve direnip direnmeyeceğinden bağımsız olarak manipülasyona maruz kalabilmektedir. “İrade” kavramı, bu tür fenomenleri açıklayamamaktadır. “Varsayılan” ifadesi de, belirtilen zorlukları kısmen ortadan kaldırmaktadır.

Bir sonraki önemli kriter de, “kazanç uğruna” gerçekleşmesidir. Kazanç (Ing. win) kelimesinin üç temel anlamı bulunmaktadır. Bunlar, bir şeyi ya da birini geçme, rakibinin ya da düşmanının üzerinde üstünlük kurma, kendisi için bir çıkar ya da yarar sağlamadır. Açıkçası, “kazanç uğruna” kriteri, kendi bünyesinde kelimenin tüm anlamlarını barındırmaktadır. Bu durumda “ben kazandım, o kaybetti”, “ben kazandım, o kazandı” gibi olası kombinasyonlardan sadece ilkinin manipülasyona uygunluğu söz konusudur, dolayısıyla, bu durumda kazancın tek yönlülüğüyle ilgili ek bir açıklamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

5) Gizlilik, dolaylılık, kandırma; dolaylı etki ve insanın ruh haline ve iç dünyasına yönelme maddeleri, manipülasyonun en belirgin özelliklerinden biri olan etkinin gizliliğini ifade etmektedirler. Ancak Goodin, bunun seçmeli bir özellik olduğunu savunmakta, “manipülasyonun sadece bilgiyi gizleme ya da çarpıtma olarak değerlendirilmesinin yetersiz” (Goodin, 1980: 25) olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım sadece bir grup manipülasyon yöntemi için geçerlidir. Diğer yöntemler ise yeni bir bilginin oluşumunu, bilgideki yeni sınırları tanımlamayı, tartışma için yeni değişkenleri belirlemeyi kastetmektedirler (Riker, 1986).

(a) Etkinin içeriğini oluşturan bilginin gizlenmesi ve çarpıtılması, (b) etkinin gizlenmesi, (c) manipülatörün niyeti hakkındaki bilginin gizlenmesi ve çarpıtılması arasındaki farklılıkların betimlenmemiş olması, değerlendirme açısından bir zorluk oluşturabilmektedir. Bu farklılıkları göz önünde bulundurduğumuzda, (a)’yı reddetmemiz, (b) ve (c)’yi de reddettiğimiz anlamına gelmemektedir. Tersine (b) ve (c)’yi manipülasyon tanımı için zorunlu gösterdiğimizde, “gizli etki” kriteri anlamsal bir bütünlük kazanmış olmaktadır.

Manipülasyon uygulaması, manipülasyona maruz kalanın bir etkiye tabi tutulduğunu fark etmediği ve/veya manipülatörün nihai amacının farkına varmadığı sürece başarıyla sonuçlanabilmektedir. Aksi halde ya manipülasyon uygulaması başarısız olmakta, ya da manipülasyon hiç gerçekleşmemektedir.

6) Zorlama, güç kullanma; başkasının zaaflarıyla oynama ve zor kullanmama maddeleri etkinin önemli bir değişkeni olan güç (ya da zaaf) ile ilişkilidirler. Bireylerarası etkileşim bağlamında güç, iletişimde bulunan taraflardan birinin diğerinin üzerindeki üstünlüğü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yershov, 1972). Güç kullanma karşı tarafın direnişini kırma imkânını sağlamaktadır. Fiziksel güç, maddi yeterlilik, mevki, profesyonellik, yetenek, muhakeme kabiliyeti, iletişim becerileri vb. birer güç olarak değerlendirilebilmektedirler. Güç, her türlü etkileşimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. O halde etkileşim yöntem ve mekanizmalarının en önemli değişkenlerinden biri olan güç, farklı etkileşim türlerini birbirlerinden ayırt eden bir özellik niteliğini taşıyamamaktadır.

7) Yönlendirme maddesi, Rudinow'un (1978: 341) manipülasyonun kavramsal tanımıyla ilgili makalesinde belirtilmiştir. Araştırmacı canlı olayların analizi sonucunda manipülasyonun önemli boyutlarından birini ortaya çıkarmıştır:

Braun'un oğlu biraz can sıkıcı bir müzik parçasını mırıldanmaktaydı. Babası oğlunun onun istediklerinin tersini yapacağını bildiğinden, neşeli bir şekilde oğluna eşlik ederek, onu mırıldanmayı durdurmaya yönlendirmiştir.

Araştırmacı bu olaydaki manipülatif unsurun Braun'un yaptığı hile olmadığını göstermektedir. Manipülatif açıdan en önemli unsur, Braun'un oğlunu belirli bir eyleme yönlendirme çabasıdır.

Ancak her yönlendirme manipülatif bir nitelik taşımamaktadır. Manipülasyon, sadece birinin isteğine katılmama durumu olmayıp, ona önceden gütmeyeceği (ya da gütmeyeceği varsayılan) yeni amaçları dayatmadır. Örneğin, biri bize Minsk şehrine gitmek için bir yol tarifi sorduğunda, onu Pinsk'a yönlendiriyorsak, yaptığımız şey, bir kandırma olarak nitelendirilecektir. Kandırıldığını farketdiğinde, bize güvenmeyip vazgeçeceğini düşünerek doğru yöne yönlendirdiğimizde de, onun başlangıç niyetinde bir değişiklik olmadığı için bu durum da manipülasyon olarak değerlendirilemeyecektir. Örneği biraz daha geliştirdiğimizde, Minsk'e gitmek için bize yol soran, başlangıç niyetinden

vazgeçip, Pinsk'a gitmeyi karar verdiğiğinde manipülasyon gerçekleştirilmiş olacaktır (Dotsenko, 1997: 56).

Yönlendirme maddesinin doğrulanması için, manipülasyon metaforuna başvurmak yeterli olacaktır. Etki objesi, manipülatörün istediklerini gönüllü olarak yaptığında, bağımsız karar verme yetisinin korunduğu izlenimi başarıyla sağlanmış olmaktadır. Dolayısıyla, “motive etme” ya da “yönlendirme” unsuru manipülasyona ilişkin fenomenleri sınırlama aracıdır.

Yönlendirme kriteri, sadece ilk bakışta birinin algısında stereotip oluşturma (Schiller, 1980; Goodin, 1980), belirli bir izlenim ya da tutum oluşturma (Beniger, 1987; Brock ve Becker, 1966; Rosenberg ve McCafferty, 1987) eylemlerini de manipülasyon olarak nitelendiren geleneksel değerlendirmelere meydan okumaktadır. Ancak bu durum bilişsel etkinin nihai yönelimini bilinçli olarak görmezden gelmekten kaynaklanmaktadır. Önemli olan ve tüm yöntemlere manipülatif etki niteliği kazandıran, biri hakkındaki izlenim değil, izlenimin motivasyonel açıdan sonuçlandırılmış olmasıdır. Önemli olan, toplumsal bilincin basamaklıları değil, o basamaklıların kitlesel enerjiyi yönlendirme ve denetleme yetkinlikleridir. Motive etmenin nihai hedefi, manipülatif nitelikten uzak olan birçok farklı eylemin, manipülasyon adı altında değerlendirilmesine neden olmaktadır.

Araştırmacıların tanımlarında manipülasyonun başarısı açısından önemli olan ustalık ve beceri kriterine sadece bir kere yer verdikleri tespit edilmiştir. Ustalık kriterinin manipülasyon kavramının semantik alanında önemli bir yere sahip olduğu gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda, şaşkıncu bir durumla karşı karşıya kalmaktayız. Bunun nedeni, ustalığın gizlilik, zaafarla oynama, dolaylı etki vb. boyutlarla birlikte anılmasıdır.

Dotsenko (1997: 73), manipülasyonun psikolojik etki; manipülatörün başkasını öznel amaçlarına ulaşma aracı olarak görmesi; tek yönlü kazanç; etkinin (hem etkinin, hem etki yöneliminin) gizliliği; psikolojik güç uygulama, zaafardan faydalanarak yönlendirme gibi genelleştirilmiş kriterlerden oluşan 5 grubunu göstermiştir. Bunların

dışında yönlendirme, motive etmeye yönelik katkı; manipülatif eylemleri gerçekleştirmedeki ustalık ve beceri de manipülasyonu nitelendiren kriterler arasında yer almıştır.

Güç kavramı, ayırt edici bir nitelik olmadığından, manipülasyon kavramının tanımına dahil olmayacaktır. Manipülasyon tanımının kısaltılması adına manipülatörün başkasını kendi amaçlarına ulaşma aracı olarak görmesi şeklindeki ahlaki tutumu göz ardı edilmiştir. Geriye kalan niteliksel boyutlardan istenen manipülasyon tanımını oluşturmamız gerekmektedir.

Tanımın en gerekli unsurlarından biri, kavramın temelini oluşturan özelliği öne çıkarmadır. Bu nedenle manipülasyonun psikolojik bir etki çeşidi olduğunu vurgulamamız gerekmektedir.

Daha önce manipülasyonun temel özelliği, manipülatörün tek yönlü kazanç elde etme çabası şeklinde belirtilmişti. Ancak araştırma esnasında kastedilen kazancın göreceliği ile ilgili sorunların ortaya çıkması, bu ifadenin kullanılabilirliği konusunda olumsuz yargının oluşmasına neden olmuştur. Öncelikle, bugün kazanç olarak algılanan şey, yarın bir kayba dönüşebilmektedir. Ayrıca kazancın niteliksel yapısı, büyük ölçüde kullanılan değerlendirme sistemiyle ilişkilidir. Bu nedenle tek yönlü kazanç elde etmeyi manipülasyonun en önemli sebepleri arasında değerlendirerek, manipülasyonun temel özelliğini etki objesini manipülatörün amaçları doğrultusunda yönlendirme şeklinde yeniden tanımlamamız mümkündür.

Araştırmacılardan sadece Rudinow (1978) manipülasyon sürecinde motive edici etkinin merkezi öneme sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Motive ediciliği, etki objesinin isteklerine ek motivasyon katma, sonuç itibarı ile başlangıç isteklerin değişmesini sağlayacak motivasyonel “yükleme” yapma şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle, manipülasyon, manipülatörün kurbanının gütmesini istediği amaçları uydurması ve onları onun bilincine yerleştirmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu durumda, belki de, amaç yerine niyetten, eylem planından vb. bahsetmek daha doğru olacaktır. Her koşulda manipülatörün benimsediği bir düşüncenin farklı hile yöntemleriyle

manipülasyon kurbanına benimsetilmesi söz konusudur. Benzer bir görüşe Schiller'in (1980) yaptığı tanımın niyet, ilgi ve koşullanmanın programlanması kısmında rastlamak mümkündür (Bkz. Tablo 3). Bu nedenle manipülasyonun tanımına, manipülasyon kurbanının manipülatörün niyetlerini kendininki gibi benimsemesi unsurunun da eklenmesi gerekmektedir.

Manipülasyonun etkinliğinin en önemli koşulu, etkinin ve manipülatörün niyetlerinin gizlenmesidir. Ayrıca manipülasyonun başarısını belirleyen başlıca unsurlardan olan ustalık ve beceriye de manipülasyonun tanımında mümkün olduğu kadar yer verilmelidir. Son olarak manipülatörün manipülasyon objesinin motivasyonel altyapısını istediği yönde değiştirdiğini de göz önünde bulundurmamız gerekmektedir.

Pratikte bireyin öznel davranışlarını kendisinin yönettiğine dair inancını sarsmayacak kadar ustaca uygulanan “avucunun içine alma”, yönlendirme eylemleri şeklinde tanımlanan manipülasyon metaforunun kullanımı daha uygundur.

Handelman (2009: 16) ise, manipülatif etkileşimi açıklarken, onun 8 temel özelliğinden söz etmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- 1) Manipülasyon, motive edici bir eylemdir;
- 2) Manipülasyon, ayartma, yanlış yönlendirme ve yıldırma gibi ahlaki açıdan sorgulanabilir yöntemleri kasteder;
- 3) Manipülasyon, eylemleri özgürce ve bağımsız olarak seçme imkânının olduğu yanılsamasını verme hedefini barındırır;
- 4) Manipülasyon, etki hedefinin karar verme sürecini görünmez bir şekilde etkiler;
- 5) Manipülasyon, etki hedefinin kritik kapasitesini belirler;
- 6) Manipülasyon, kasıtlı bir eylem ile güçlü bir arzunun yerine getirilmesi arasında bir bağlantı yaratır;
- 7) Manipülasyon, manipülatör ve etki hedefinin pozisyonları arasındaki çatışmanın dolaylı, görünmez ve gizli olarak tasarlanmış karmaşık yanıltıcı taktiklerini içerir;
- 8) Manipülasyon, etki hedefinin özgürlüğünü kısıtlamadan onun özerkliğini korur.



Sonuç olarak manipülasyon mecazi anlamda birini avucunun içine alma, kukla gibi oynatma, kendine bağlama, yani insanı öznel amaçlara hizmet edecek birine dönüştürme çabası şeklinde tanımlanabilmektedir.

Ancak avucunun içine alma metaforu, “manipula” kelimesinden türeyen temel unsur olsa bile psikolojik manipülasyonun özünü oluşturan tek unsur değildir. Görüldüğü gibi, bu oluşum diğer birçok unsurla desteklenmiştir. Öncelikle manipülasyon için ustalık, beceri, performans yeterliliği şarttır. İyi kurgulanmamış bir etki manipülatif olmaktan uzaktır. Ayrıca manipülasyon bir illüzyon yaratmayı kastetmektedir. Açıkça yapılan bir eylemde manipülasyon aramak akılcı değildir. Hokkabazlığın gerektirdiği illüzyonu yaratamayan illüzyoncunun, oyuncularının birer kukla olduklarını unutturamayan kuklacının seyirci gözünde bir değeri yoktur. Metaforik anlamda manipülasyon, etki objesinin kararlarının ve eylemlerinin dışarıdan gelen etkiden bağımsız olarak gerçekleştiği yanılsamasını yaratmayı da kastetmektedir (Dotsenko, 1997: 48).

## **2.2. Manipülasyonun Öğeleri**

Manipülatör ve onun etki objesi (kurbanı), manipülasyonu gerçekleştiren temel öğelerdirler. Manipülasyon, manipülatörün becerisi, kurbanının zaafı, ilişkinin niteliği, mevcut durumun özellikleri ile ilgilidir. Bu bölümde manipülasyonun temel unsurları ve onların karakteristik özelliklerine yer verilmektedir.

### **2.2.1. Manipülatör**

Manipülasyon çoğunlukla olumsuz bir olgu şeklinde algılanmaktadır. Ancak güzel Şehrazad’ın Fars kralı Şah Şehriyar’a masal anlattığını anımsarsak, Şehrazad’ın manipülasyon yöntemiyle hemen hemen üç (!) sene boyunca kendi hayatı da dahil olmak üzere ülkesinin en güzel kızlarının hayatlarını kurtardığını da biliriz (Dotsenko, 1997: 12). Folklorunda bu türden onlarca örneğe rastlamak mümkündür. Manipülasyon, “1001 gece” masalları döneminden bu yana, hükümdarların tiranlığından, yöneticilerin aşırılıklarından, çalışma arkadaşları ya da akrabaların kötü davranışlarından, etkileşimde bulunmak zorunda kaldığımız bireylerin arkadaşça olmayan tavırlarından korunma aracı işlevini yerine getirmektedir.

Manipülasyonun araştırmacıların yanı sıra genel kitle tarafından da ilgi görmesinin başlıca nedenlerinden biri de budur. Bu ilginin bir başka nedeni de, yönetici pozisyonlarında olan çoğu insanın manipülasyona başvurmadan etkili yönetimi sağlayamadığı gerçeğidir (Deluga, 1994: 318; Brown ve Trevino, 2006: 601). Hemen hemen tüm manipülatörler kendilerini daha başarılı kılacak ipuçlarını bulmak için psikolojiye yönelmektedirler. İlgili okuyucu kitlesi, insanları etkileme hakkında bilgi bulma amaçlı birçok literatür araştırması yapmakta, konuyla ilgili kaynaklar mutlak bir şekilde ilgi ve beğeniyle karşılanmaktadır.

Psikolojik bilgiler insanları daha etkili yönetmeyi kolaylaştırmaktadır. Örneğin, şişman insanların saf ve yemek düşkünü olduklarına dair edinilen bilgi, gerektiğinde onların desteğini edinme konusunda yardımcı olmaktadır. Bazı durumlarda onların üzerinde baskı kurmak için de kullanılabilir. Bir başka örnek, Carl Jung'un kolektif bilinçaltının cinsiyeti olmadığı görüşünü kabul ettiğimizde, cesaretinden şüphe duyulmayacak bir erkeği (sadece kadınlar ürkek ve narindir) istenilen doğrultuda yönlendirmenin yolu da netleşmektedir (Dotsenko, 1997: 11). Sadece cesaretinden şüphe etmek, onu her seferinde cesaretini kanıtlama adına istenileni yapmaya zorlamak için yeterli olacaktır.

Her insan defalarca manipülatör pozisyonunda bulunmuştur. Bunlar, velilerine istediğini yaptıran çocuk, çocuğunu suçlu durumuna düşüren veli, sevdiğinin ilgisini çekmeye çalışan aşığı, satıcının insafına kalan müşteri, işyerindeki sorumluluktan kaçan çalışan pozisyonlarıdır (Dotsenko, 1997: 43).

Simon (1996: 79), manipülasyona başvuran kişinin birçok teknikten yararlandığını vurgulayarak, o teknikleri aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- 1) Yalan söyleme; bazen gerçek ortada olsa da, karşınızdaki kişinin yalan söylediğini anlayamazsınız. Bu durumu azaltmanın yolu, kişilik bozukluğu olan bazı kişilerin (sosyopatlar, psikopatlar) ya da manipülasyon uzmanlarının sık sık yalan söylediğini kabul etmekten geçer;

- 2) Kontrollü yalan söyleme; karşınızdaki kişi yalan söylerken, bazen gerçeklerin bir kısmını da yalanına dâhil eder. Oldukça etkili olan bu yöntem, özellikle propaganda yapmak için kullanılır;
- 3) Reddetme; manipülatör çoğu zaman yanlış bir şey yaptığını alenen kabul etmek istemez ve reddetme yolunu seçer;
- 4) Rasyonalizasyon; manipülatörler genellikle yaptıkları davranışlar için bir sebep ya da bahane bulmakta uzmanlardır;
- 5) Minimizasyon; bu yöntem genellikle rasyonalizasyonla bir arada kullanılır. Davranışını rasyonalize etmek isterken, davranışının olumsuz sonuçlarını da gözünde küçültür;
- 6) Seçici dikkat ya da seçici dikkatsizlik; manipülatör, kendisini yolundan saptıracak herhangi bir duruma dikkat etmez, ilgi göstermez ya da görmezlikten gelir;
- 7) Oyalama; manipülatörler sorulara belirgin ve açıklayıcı cevaplar vermekten kaçınırlar. Cevap vermek istemedikleri durumlarda, konuyu değiştirmek konusunda uzmandırlar;
- 8) Kaçamak cevaplar; oyalamaya benzer şekilde, bu yöntemde de manipülatör sorulan sorulara anlamsız, belirsiz ve havada cevaplar verirler;
- 9) Suçluluk hissettirme; bu yöntem manipülatör tarafından bir yıldırma taktiği olarak kullanılabilir. Karşısındakinden istediğini alabilmek için, onu bencillik ya da umursamazlıkla suçlayabilir;
- 10) Utandırma; manipülatör, kurbanını korkutmak ve kendinden şüpheye düşürmek için, alaycı bir tavır takınabilir;
- 11) Kurban rolü oynama; manipülatörler, karşısındaki kişilere suçluluk hissettirmek, utandırmak ve istediklerini alabilmek için, kurban rolü oynarlar. Böylece sempati toplayarak isteklerini elde ederler;
- 12) Baştan çıkarma; manipülatörler çekiciliklerini ve cazibelerini kullanarak kurbanlarının savunma mekanizmalarını zayıflatmaya çalışırlar;
- 13) Masum rolü oynama; çevresine zarar verdiğinin bilincinde olan manipülatör, masum rolüne bürünerek verdiği zararın istemsiz olduğuna inandırmaya çalışır;
- 14) Aptal rolü oynama; manipülasyona başvuran kişi, yaptığı fark edilince aptal rolüne bürünerek hiçbir şeyden haberi yokmuş gibi davranabilir.

Aslında hemen hemen her psikoloji kaynağı, insanları daha etkili bir şekilde manipüle etmeyi öğretmektedir. Manipülatörlerin çoğu, öz öğrenimli olduklarından, psikolojik kaynakların onların becerilerini daha da geliştirme konusundaki faydası şüphe götürmezdir. Manipülatör için önemli olan manipüle etmek ya da etmemek değil, herkes bunu zaten düzenli olarak yapmakta, önemli olan kurbanlarda şüphe uyandırmadan özenli bir şekilde manipüle etmeyi öğrenmektir.

### **2.2.2. Manipülatörün Etki Objesi**

Akademik psikolojinin neredeyse tamamı manipülatif temeller üzerine kurulmaktadır. İnsan bir denek, bir algı, bilgi edinme, etki, eğitim, öğretim vb. objesi olarak düşünülmektedir. İnsanları sınıflandırma çabası, belirli koşullarda onların tutum ve davranışlarını tahmin etme imkânını veren ilişkileri keşfetme, genel kabul görür kuralları belirleme çabası vb. bunun en belirgin örneklerindedirler (Kovalev, 1987: 45; Grof, 1993: 67). Tüm bunlar stereotipik yaklaşım tarzına, insan doğası hakkındaki bilgilerin tekdüzeliğine neden olmaktadır. Bireysel farklılıklar psikolojisi, bu kuralı destekleyen nadir istisnalardandır.

Öncelikle manipülatif baskı altında olan insanın yaşadıklarını araştırmak önemlidir. İnsanlar kandırıldıklarını fark ettiklerinde, içlerini dolup taşıran duygusal tepkinin nedenlerini anlamakta zorlanır. İçsel süreçlerin ayrıntılı analizi, onların kontrolünü ve yönetimini kolaylaştırır.

Öte yandan dış baskıya nasıl karşı konulur, karşı koyabilme gücü nereden elde edilir, karşı koymanın yöntemleri nelerdir vb. soruların cevaplarını kapsayan başarılı korunma deneyimini keşfetmek de çok önemlidir. Manipülatöre karşı koymak için desteği nerede aramalı, bunun için ne tür araçlara başvurulmalı, bu tür araçlar nasıl oluşturulmalı, ne tür taktikler kullanılmalı vb. soruların cevapları, manipülasyondan korunma sorunsalını uygulamalı bir şekilde çözmeyi öğretmektedir.

Çoğu insan hayatında çalışma arkadaşlarının kendi arkasından iş çevirdiklerini öğrenip oyuna geldiği için kendisine kızdığı, şikâyetlerin bir oyun, vaatlerin boş, arkadaşlığın yüzeysel, yeterliliğin de sahte olduğunu farkedip üzüldüğü zamanları anımsayabilir.

Oysa çalışma arkadaşlarının tüm eylemleri, onu bilgilendirmeden ulaşmak istedikleri belirli amaçlar doğrultusunda olmuştur.

Bu pozisyonlarda bulunan insanların tecrübesi, manipülasyonun subjektif bir olgu olduğunu göstermektedir. En azından buna dayanarak manipülasyonun bir fenomen (olgu) olduğunu iddia etmek mümkündür. Adı ne olursa olsun, herkes bu tür subjektif tecrübeye sahiptir (Dotsenko, 1997: 43).

Manipülâtörün etki objesiyle ilgili özelliklerden söz ederken, manipülâtörün ne tür özellikleri sömürdüğüne de değinmemiz gerekmektedir. Braiker (2004: 34), manipülâtörün kendi etki objesinin aşağıdaki kırılganlıklarını (“düğmelerini”) sömürdüğünü ifade etmiştir:

- 1) Memnun etme hastalığı;
- 2) Başkalarından kabul ve onay görme bağımlılığı;
- 3) Emotofobi (olumsuz duygu korkusu);
- 4) İddia etme eksikliği ve hayır diyememe;
- 5) Net olmayan kişilik duygusu (yumuşak kişilik sınırları);
- 6) Düşük özgüven;
- 7) Kontrolü başkalarından bekleme.

Simon’a (1996: 28) göre, manipülâtörlerin sömürdükleri kırılganlıklar aşağıdaki gibidirler:

- 1) Naiflik (saflık); kurban, bir insanın kurnaz, dolandırıcı ve merhametsiz olabileceği fikrini kabul etmekte zorlanmakta ya da kurban edildiğini “inkâr” etmektedir;
- 2) Aşırı vicdan; kurban, bütün güvenini manipülâtöre vermeye ve kendisinin suçlandığı durumlarda bile olaya manipülâtörün tarafından bakmaya çok isteklidir;
- 3) Düşük özgüven; kurban kendinden şüphe eden, güven ve iddia eksikliği olan ve muhtemelen savunma haline çabuk geçen biridir;
- 4) Aşırı uysallaştırma; kurban, manipülâtörün zarar vermek için meşru ve anlaşılabilir bir nedeni olduğuna inanmaya ve anlamaya çok uğraşmaktadır;

- 5) Duygusal bağımlılık; kurbanın itaatkâr ya da bağımlı bir kişiliği vardır. Duygusal olarak ne kadar bağımlıysa, ne kadar kırılansa, o kadar sömürülecek ve manipüle edilecektir.

Kantor (2006: 34), manipülatörün etkisine maruz kalabilecek insanların özelliklerini aşağıdaki gibi göstermiştir:

- 1) Aşırı güvenme eğilimi; dürüst insanlar, diğerleri hakkında da olumlu düşünmekte ve tanımadığı insanlara güvenme eğilimini sergileyebilmektedirler;
- 2) Çok özverili olma; çok empatik, çok adil ve çok dürüst değildir;
- 3) Aşırı duyarlı olma; başkalarının etkisine aşırı maruz kalma durumudur;
- 4) Aşırı naiflik; dürüst olmayan insanların olduğuna ya da bu tür insanların hareket etmesine izin verilmeyeceğine inanmama durumudur;
- 5) Aşırı mazoşist tavır sergileme; özgüven eksikliği ve bilinçaltındaki korku, karşıdaki insanı etkilemeyi kolaylaştırır. Bu durumda kurbanlar suçluluk duygusu yaşamakta ve bunu hak ettiklerini düşünmektedirler;
- 6) Narsistik kişilik; dalkavukluğu sevmeye eğilimi sergileyen insanlardır;
- 7) Aşırı açgözlülük; açgözlü ve düzenbaz insanlar, ahlaksız yöntemlerle ikna edilerek manipülatörün kurbanı olabilmektedirler;
- 8) Oturmamış kişilik; abartılı reklam vaatlerine kanma ve hatalı yargıya sahip olma durumudur;
- 9) Maddiyete düşkünlük; kısa yoldan zengin olma yöntemlerini sunanlar için yem olabilecek insanlardır;
- 10) Aşırı bağımlı olma durumu; başkasının sevgisine kesintisiz ihtiyaç duyma ve bu sebeple “hayır” denmesi gerektiğinde, “evet” dedirtme durumudur;
- 11) Çok yalnız olma; her türlü insan temasına minnettar olan insanlardır. Yabancı bir insanın teklifini bedeline aldirmeden kabul etmeye açıktırlar;
- 12) Aşırı dürtüsel (impulsif) olma; hızlı karar verme eğilimini ortaya çıkarmaktadır;
- 13) Aşırı cimrilik; nedenini bildiği halde ucuz olduğu için uygun olmayan anlaşmayı kabul etmesini sağlayan özelliktir;
- 14) Yaşlılık; yaşlı insanlar daha yorgun ve eşzamanlı olarak birden çok görevi yerine getirme konusunda daha az bir yetiye sahiptirler. Bir promosyon teklifini

duyunca, dolandırıcılık olasılığını düşünmez. Yaşlı insanlar, talihsiz insanları desteklemeye daha eğilimlidirler.

Manipülatörün iç dünyasının önemli unsurlarından biri, kendisinin de bir manipülasyon kurbanı olmasıdır. Daha doğrusu, kurban, farklı altkişilikler tarafından yönetilen benliğidir (Dotsenko, 1997: 94). Proto'nun "Who's Pulling Your Strings?" ("İpleriniz kimin elinde?") (1989) adlı kitabı, sahibi tarafından görülmez iplerle yönetilen kukla metaforunun temelinde kurgulanmıştır. "Oyuncakçıdan kastımız, bizi düşünmeye, hissetmeye, önceden belirlenmiş ve tekrarlı yöntemlerle tepki vermeye yönlendiren bilinçaltı enerjisinin konstelasyonlarıdır" (Proto, 1989: 21). Proto çalışmasında "Ego", "Çocuk"un farklı tipleri (her istediğini elde edebilen, yaramaz, eğlenceli, büyüleyici), "Veli" (terbiye veren, yediren, koruyan, denetleyen), "Yönetici" (çok gelişmiş ve az gelişmiş), "Dalkavuk", "Eleştirmen" vb. türlerini belirtmiştir. Bunlar kolay ayırt edilebilenler olup, bunların dışında daha az farkedilen birçok altkişilikten söz etmek mümkündür. Bileşenlerin her biri kendi haklarını iddia etmekte, benlik yönetimini düzenli olarak ele geçirmekte, dışsal davranışların yanı sıra insanın iç faaliyetlerini de yönlendiren oyuncakçı rolüne bürünmektedir.

Bireylerin, bireylerarası etkileşim ve bireyin içsel ilişkilerinin karşılıklı dönüşümleri kaleydoskopunda kimin manipülatör, kimin kurban olduğunu tespit etmek oldukça zordur. Manipülatörler ve kurbanları, birbirlerini yönlendiren, öznel çıkarlarını doğrultusunda birbirlerini kullanmaya çalışan aynı insanlardır (herkes herkese lazım). Bu, başkalarına olan bağımlılığın çarpıtılmış halidir. Ancak insani ya da değersel bağımlılığın yerine başkalarını bir araç olarak kullanmaya yönelik teknolojik ve araçsal bağımlılık söz konusudur.

### **2.3. Manipülasyonda Psişik Özdevimler**

İletişimsel unsurlar ve etki yöntemleri, insanın davranışlarını programlama gibi tahmin edilebilirliği yüksek olan belirli bir etkiyi kastetmekte, etki objesinin tepkilerini açığa vurma aracına dönüşmektedirler. Etki objesinin tepkilerini açığa vurma psişik özdevimle sağlanabilmektedir. Psişik özdevim, herhangi bir eylemi standart bir sonuca ulaştıran dinamik bir yapıyı kastetmektedir. Psişik özdevimler, manipülatörün isteğinin

(etkinin) gücünü etki objesinin yöneliminin ya da eyleminin enerjisine dönüştüren transmisyon kolları görevini yerine getirmektedirler.

Dilsel yapıların, özellikle soruların pragmatistik yönlerini araştıran Conrad, olgusal parametrelerin dolaylı söyleysel eylem olan cümlelerin yorumlanması açısından önemini ortaya koymuştur. “Etkileşimde bulunan her iki taraf için açık ve anlaşılır olan tipik “davranış şemaları”, soru cümlelerinin dolaylı kavranmasının en önemli faktörlerindendir” (Conrad, 1985: 357). Örneğin, toplu taşıma aracında “İnecek misiniz?” sorusu, “Geçmeme izin verir misiniz?” şeklinde anlaşılmaktadır. Soran taraf açısından olayların gelişim şemaları aşağıdaki gibidir:

- 1) B iniyorsa, A için bir engel oluşturmamaktadır;
- 2) B inmiyorsa, A geçmesine izin vermesini rica etmekte, B A'nın geçmesine izin vermektedir.

“İnecek misiniz?” sorusunun dolaylı kavranması, kalıplaşmış davranış şemasının pratik kısaltılmasıdır. Nezaket kuralları, etkileşimde bulunan taraflara birbirlerine karşı farklı “senaryolar” uygulamaya izin vermemekte, soru soran tarafın niyetinin anlaşılması üzerine karşı tarafın doğrudan eyleme geçmesini zorunlu kılmaktadır.

Karşı tarafta kısaltılmış davranış şemasının oluşmadığı durumlarda olay aşağıdaki şekilde gelişim gösterebilmektedir:

- İnecek misiniz?
- Size ne?
- Ben ineyeğim de...
- Bana ne?
- Geçebilir miyim, lütfen.
- Tabi, buyurun.

Conrad'a (1985) göre, bu tür davranış mekanizması, sadece sözlü etkileşim için geçerli değildir. “Bu tür kısaltmalar evrensel bir doğaya sahiptir... sözlü olmayan etkileşimi yansıtan pratik eylemler de, davranış şemalarının kısaltılması gerçekleştirildiğinde, dolaylı söyleysel eylemler şeklinde yorumlanabilmektedirler” (Conrad, 1985: 367).



İnsan psişığı, manipülatif etkinin mekanizması olan psişik özdevimlerle sınırlı değildir. İnsan psişigindeki otomatik tepkilere olan ilgi, araştırma konusu olan manipülasyonun nitelikleri ile açıklanabilmektedir. Manipülatörün amaçlarına ulaşma kabiliyeti, etki objesinin özdevimlerine etki etme seviyesiyle ilişkilendirilmektedir.

Şüphesiz ki, manipülasyon özdevimlere etki etme ile sınırlandırılmamaktadır. Özdevimlerin bilinçli bir şekilde oluşturulması, biçimlendirilmesi, aşılması yaygınlık kazanmıştır. Otomatikliğin oluşturulmasının en canlı örneği, hayvanları terbiye etme teknolojisi pratiğini insan bünyesine aktarılmasıdır (Pryor, 1995). Örneğin, Robinson (1981), bu şekilde 4 yaşındaki çocuğu, hortumdan su gelebilmesini sağlamak için hortumu 10 kez sallamaya alıştırmıştır. Öğrencilik yıllarından hatırladığı koşullandırma tekniklerinden birini kullanmıştır. Önce çocukların oynadığı zaman aralıklarında gizlice suyu kapatmış, sonra kızın hortumu salladığı zamanlarda 15 saniye aralıklarla açmıştır. Her seferinde hortum sallama sayısını birer kez arttırmıştır (Robinson, 1981: 44-46).

Aşağıda kendisinin işe geç kalmasını örtbas etmek için siyasi haberleri öne süren N. örneğini göstermek mümkündür. İş günü başlamak üzeredir. Çok geç kalmasından ötürü koşarak ofise giren N. heyecanla bir siyasi liderin radyodan yaptığı açıklamasını anlatmaya başlamıştır. Anlatılanlardan etkilenen çalışma arkadaşları hemen bu konuyu tartışmaya başlamışlardır. Yerli bir milletvekili olan müdürü de konunun dışında kalamamış, tartışmaya dâhil olmuştur. N. ise tartışma ortamından uzaklaşarak çalışma masasına geçmiştir.

Bu örnekte N. aşağıdaki özdevimlere başvurmuştur:

- a) konu seçimi: çalıştığı bölümün tüm çalışanları konuşmayı sever, özellikle siyasi haberler gündemdedir;
- b) dayatılmış hızlı bir tempo: “konuşanın lafını kesmemeye alışmışız”;
- c) heyecanlı bir ses tonu: “heyecanlı sesi daha fazla dinleriz”;
- d) konuşmaya tüm bölümü dâhil etme: “herkes gibi yap” (bu durumda müdürün de ortama uyması beklendiği için ona yapılan etki daha az göze batmakta, bu şekilde de asıl amaca ulaşılmaktadır).

Manipülatörün amaçladığı özdevim ne kadar başarılı olursa olsun, hiçbir oluşum motivasyonel destek olmadan gerçekleşmemektedir. Hiçbir eylem iç onaydan geçmeden başlatılmamaktadır. “Bilince alınan her türlü içerik, bireyin içkin parçasına dönüşmeden önce aynı bireyin içsel onayından geçmektedir” (Smirnova, 1994: 11). Manipülatif etkinin, etki objesinin çıkarlarına aykırılığı bu tür bir içsel onayı nasıl mümkün kılabilir? Her etki çeşidi gibi manipülatif etki de hedeflerinin arasında motivasyonel yapıları da barındırmaktadır. Dış etki ile iç süreçlerin motivasyonel açıdan kesişim noktalarında herhangi bir yöntem ve onun etkinliğini ortaya çıkarmak olanaksızdır. Vilyunas’ın (1990) etki yöntemleri ile ilgili araştırmasının sonuçlarını konumuza uyarlayarak insanın motivasyonel tercihlerini yönlendirme yöntemlerini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür: motivasyonel gerekçelere doğrudan yönlendirme, basit koşullandırma ve simgesel aracılık (Vilyunas, 1990: 50).

İstenilen motivasyonel gerekçelere doğrudan yönlendirme gerekçeye uygun uyaranlara cevap şeklinde gelişmektedir. Manipülatör tarafından gerçekleştirilen açık yönlendirme hem yasal ve masumca, hem de illegal ve sinsice gelişen kışkırtma şeklindedir. Örneğin, güzelce donatılmış ve süslenmiş bir masa, yeme isteği uyandırmaktadır. Dolayısıyla, tüm ev hanımları ve restoran servisi uzmanları bunun farkındadırlar. Daha da açık bir şekilde uygulanan manipülatif yöntemlerden biri de, “sen beni anlayamazsın” ifadesi ile başlayan ve “çünkü hiç fakir (siyah, işsiz vs.) olmadın” şeklinde sonlanan bir cümledir (Lentz, 1989: 37). Sosyal açıdan çekici olmayan bir pozisyonu psikolojik bir üstünlüğe dönüştürme, çoğunlukla kavrama yeteneğini kanıtlama isteğini uyandırmaktadır.

Sadece etki objesinin iç dünyasında olanları yönlendirmek mümkündür. Grof (1993, 63), bilinçsiz insanın nerdeyse her türlü durumun ve dinamik eğilimlerinin matrisini taşıdığını ifade etmektedir. Ancak onlar kendilerine ulaşma olanakları, yönelim hazırlıkları ile birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Manipülatör açısından ihtiyacı olan herşeyin her insanın özünde yaratılış itibarı ile var olduğu, sadece ona ulaşma yöntemini öğrenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu tür bir ulaşım yöntemi sağlandığında istenilen yönelim gerçekleşmekte, uyandırılan enerji dış desteğe ihtiyaç duymadan çalışmaya başlamaktadır.

Motivasyonel gerekçeye doğrudan yönlendirmenin manipülatif bir amaçla kullanılması aşağıda yer alan birçok nedeni kastetmektedir: asıl etkiyi gizleme (“sadece hoşuna gitsin istedim”), dikkati durumun ikincil derecedeki unsurlarına yönlendirme (“bu restorani bulduğumuz için çok şanslıyız”), etki objesini manipülatörün istediği bir ruh haline (rahatsızlık ya da aşırı rahatlık) getirme. Bazen temel uyaranlar bilinçli algının sınırlarının dışına çıkarılmaktadır, örneğin, eşikte etki yöntemi.

Koşullandırma, herhangi bir gerekçenin harekete geçirme gücünü daha önce etki etmediği eylemlere yönlendirir. Bu mekanizma hayvanları eğitmenin temelini oluşturmaktadır. İnsanlara yönelik kullanıldığında koşullandırma yöntemi davranış oluşumu ya da davranış modifikasyonu şeklinde ifade edilmektedir (Donaldson, 1980) (Yukarıda bu teknikle ilgili Robinson’un uyguladığı bir örnek belirtilmişti). Bu yöntemler insan psişisinin daha basit ve daha ilkel yapısal oluşumlarını kastettiklerinden, insan psişisini, gizli bir benimsetme ile koşullanmayı ve manipülasyonu olanaklı kılan hayvan algısı seviyesine indirgemektedir (Frankl, 1990: 82).

Motivasyonel aracılık, “üst yansıtma seviyelerini kasteden ve gerçek zamanlı algılanan durum şeklinde değil de, genel bir boyutta gerçekleşen” sosyal bağlantılarla ve “hayal edilen, canlandırılan, duyuşal olarak alınan bilgi temelinde” ortaya çıkan koşullanmaya benzer duyuşal bir geçiştir (Vilyunas, 1990: 74). Zengin simgesel donatıma sahip insan psişisindeki geçiş olanaklarının çokçeşitliliği, temellendirmelerin zayıf ve uydurma gibi algılanma olasılıklarına rağmen, herşeyi birbirine bağlama olanağını sunmaktadır. Bu anlamda etki yöntemlerini somutlaştırmanın da birçok örneği bulunmaktadır. Bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- 1) Motivasyonel gerekçenin harekete geçirme gücünü eylemin amacına, koşulların niteliklerine, simgelere, sembollere vs. kaydırma;
- 2) Motivasyonel gerekçenin harekete geçirme gücünü değiştirme; bu, öncelikle başlangıçtaki gerekçeyle etkileşime girerek onun değerini yükselten ya da azaltan ek gerekçe ve uyaranların gücünü kullanarak onun değersel temelini değiştirme ile gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, “Erkek adam...” ya da “Karı gibi davranıyorsun” tarzı ifadeler rol basmakalıplarının uyaran gücüne dayanarak bir isteğin gücünü

değiştirmeye çabalamaktadırlar. Bunun dışında motivasyonel gerekçenin harekete geçirme gücünü değiştirme, edinilen kazanımların bedelini (harcanan emek, zaman, güç, hizmet vs.) değiştirme ve bu amaçla durumsal zorlaştırıcılar ya da az emekle kazanım edinme perspektifini sunma yoluyla da gerçekleşebilmektedir. Bu yöntem çoğunlukla zorluk ve kolay perspektif emitasyonu yoluyla bedel hakkında bir izlenim sunmakla sınırlanmaktadır.

3) Motivasyonel gerekçenin ve onun harekete geçirme gücünün değişimi süreçlerinin yönetimi; bu durumda gerçeklik, etki objesi tarafından bilginin bilişsel açıdan işlenmesi şeklinde anlaşılmaktadır. Motivasyonel gerekçenin yönetimi, öncelikle beklenen sonuca ulaşma olasılığının yeniden değerlendirilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Örneğin, ünlü şifacı Kashpirovskiy'in tedavi seansları tedavi sonrası iyileşenlerin mesajlarını okuma ile başlamaktaydı (Dotsenko, 1997: 154). Anlatılmak istenen mesaj "Bu herkese oluyorsa, neden size de olmasın" şeklindeydi. Bir diğer yöntem de, bir yargıya yönlendirmedir. Bu basit bir ima olduğu gibi, çıkış yolu önceden belli olan zor bir durum da olabilmektedir.

Yönlendirme mekanizmalarının özelliği, "Ben"'i etki kaynağıyla özdeşleştirme çabasını kastetmeleridir. Örneğin, herhangi bir sosyal topluluğun adına oluşturulan bir içerik bazı parametrelere göre onunla özdeşleşiyorsa ve insanın güçlü isteklerinden biri de o içeriğe dâhilse, "Ben" de o içeriğin içerisinde değerlendirilmektedir. Yeni bir pozisyona geçen "ben" o toplulukla özdeşleşmekte ve tamamen onun etkisi altında kalmaktadır. Eğer etki hedefi toplumsal bilinçaltıyla derin bağlantılara sahipse, bünyesinde özümlediği bireysel yapılarla birlikte toplumsal bilinçaltı tarafından enflasyona uğratılmakta (Jung, 1994: 203), o içeriğin içinde kaybolup gitmektedirler. Bu durumda "ben", insanın istek ve çıkarlarına katılmasından dolayı değişime uğratılmaktadır (Jung, 1994: 211).

Böylelikle, manipülatif etkideki motivasyon, "bireysel enerji kaynaklarının" gerekli özdevimlere bağlanılarak kullanılmasını sağlamaktadır. Özdevimlerin ustaca seçimi, onların farklı kombinasyonları, serbest kullanımları, motivasyonel açıdan bir araya getirme ve birleştirme; bunlar manipülatif etki mekanizmasının özünü oluşturmaktadırlar.

## **2.4. Manipülasyon Teknikleri**

Manipülasyon teknikleri, etki objesinin bilinçaltını etkileyerek, onun manipülatörün amaç ve istekleri doğrultusunda davranmasını öngörmektedirler. Manipülatör, manipülasyon tekniklerini kullanarak kurbanıyla olan ilişkisini kurgulamakta ve etkileşimi öznel doğrultuda yönlendirmektedir. Her manipülatör bulunduğu ortam ve durumdan hareketle kendisine özgü etkileme tekniklerini kullanmaktadır. Bu anlamda manipülatif yöntemler bireyseldirler. Bu bölümde ağırlıklı psikoloji literatüründe yer alan manipülasyon teknikleri kaleme alınmaktadır.

### **2.4.1. Basmakalıp Algılama Alışkanlığı**

Cialdini (2001: 9) tarafından etraflıca incelenen basmakalıp algılama (kalıpyargı) alışkanlığı, bir sosyal sınıfın bütün üyeleri tarafından paylaşıldığına inanılan özellikler topluluğunu ifade etmektedir (Spencer, Steele ve Quinn, 1999: 5). Kalıpyargı cinsiyet, ırk, meslek, fiziksel görünüş, yerleşim yeri, bir örgüt ya da gruba üye olma gibi ayırt edici bir özelliğe dayanan bir şema türüdür. Örneğin, bir milletvekili ile tanıştırdınız: hemen zihninizdeki milletvekili grubuna ait kalıpyargı harekete geçer ve o milletvekilini sizdeki kalıpyargıya sahip biri olarak görürsünüz. Bu anlamda kalıpyargı insanları kategorilere koyma ve aralarında hiçbir fark görmeksizin belli özelliklere sahip olarak düşünme biçimidir (Ünlü, 2010: 40).

Çoğu zaman elde edilen tecrübeler insanları bazı konularda basmakalıp düşünmeye sevk etmektedir. Örneğin, çoğu insan pahalı olan ürünün daha kaliteli olduğunu kendi tecrübeleriyle sabitlemiş bulunmaktadır, bu tecrübe “pahalı=kaliteli” formülünü getirmiş ve algı temelinde sorgusuz kesin bir kanı haline gelmiştir. Kuyumculuktan anlamayan birinin ürünlerin değerini fiyat karşılaştırması yaparak belirlemesi de, buna bir örnek teşkil etmektedir (Rao ve Monroe, 1989: 353).

Her toplumda yaygın olarak görülen diğer basmakalıp düşünce de, “uzman diyorsa, doğrudur” düşüncesidir. Bununla ilgili birçok araştırma yapılmış ve bu şekilde hareket etmenin sonuçlarının felaket olabileceği ortaya çıkmıştır. Bir havayolu şirketi basmakalıp davranışın boyutlarını öğrenme amaçlı çalışanlarının üzerinde bir araştırma yapmıştır. Zor hava koşulları (kötü görüş şartlarının yarattığı zihinsel baskı, heyecan,

görevin zorluluğu basmakalıp düşünmeye sevk etmekte) uçuşlarının imitasyonu yapılmış, kaptanlardan özel olarak kaza ile sonuçlanabilecek emir ve komutlarda bulunmaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlardan uçuş kazalarının %25'inin kaptan tarafından verilen emirlerin doğruluğunu sorgulamadan harfiyen uymaktan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (Cialdini, 2001: 11). Hayatın basmakalıplaştırdığı insan algısı için bu tür durumlar olağan olup, etkili bir manipülasyon yöntemine dönüştürülmüştür.

#### **2.4.2. Karşıtlık/Mukayese Efekti**

Karşıtlık efekti, iki nesne/olgu arasındaki farkı algılama niteliğine etki etmektedir (Kushner, 2008: 1). Eğer ikinci nesne/olgu birincisinden belirgin farklılıklar gösteriyorsa, aralarındaki farkı abartılmaktadır. Arizona ve Montana eyaletlerindeki üniversitelerde yapılan bir takım araştırmalar (Kenrick, Gutierrez ve Goldberg, 1989: 160), insanların, medyanın sunduğu gerçekdışı güzel insan imajları yüzünden sevgililerinin görüntüsünden memnun olmayabildiklerini göstermiştir. Araştırmada erkek öğrencilerden karşı cins temsilcilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme yaparken TV'den "Charlie'nin Melekleri" ("Charlie's Angel's")'nin fragmanını seyredenlerin değerlendirmesi, başka bir şov programını seyredenlerinkinden çok daha düşük puanlı olmuştur. Melekleri canlandıran oyuncuların güzelliği, erkeklerin gözünde tanımadığı kızı daha az çekici kılmıştır.

Karşıtlık yöntemi verimliliğinin yanı sıra nerdeyse hiç fark edilmemesiyle de avantajlı bir manipülasyon aracıdır. Perakende kumaş ve kıyafet tezgâhtarları bu yöntemi aktif bir şekilde kullanırlar. Örneğin, bir adam kıyafet mağazasına giriyor, takım elbise ve kazak almak istediğini söylüyor. Mağaza sahipleri çalışanlarına öncelikle daha pahalı olan şeyleri satmalarını tembih etmekte. Mantıksal olarak tersi bir durum görülmelidir: takım elbiseye çok masraf yapan müşteri kazak almaktan vazgeçebilir. Ancak bu durumda karşıtlık yöntemi devreye girmekte: önce takım elbise satılmalı ki, sıra kazaklara geldiğinde, kazak pahalı da olsa, takım elbisenin yanında bu fiyat uygun gözükcektir (Whitney, Hubin ve Murphy, 1965: 72).

### 2.4.3. Karşılıklılık İlkesi

Minnettarlık ya da “Dahası var” ilkesi de denmektedir. Bu ilke insan bilincine işlemiş durumdadır. Karşılıklılık kuralına göre, yapılan iyiliğin karşılığı mutlaka verilmelidir. Bu kural yapılan iyiliğin karşılığında bir ödül/kazanç garantisini vermekte ve geleceğe bir yatırım olarak görülmektedir (Burger, 1986: 279). İnsanlığın evrimi minnettarlık sistemini toplumsal özdevim, basmakalıp, insan kültürünün özelliği haline getirmiştir. Günümüzde “teşekkür ederim” ya da “minnettarım” ifadeleri hemen hemen “size borçluyum” anlamına gelmektedir. Bu ilkenin en yaygın örneği, marketlerde ve/veya pazarlarda verilen promosyon ürünlerdir (Melihov, 2003: 9).

Bir üniversite profesörü karşılıklılık ilkesini sınama amaçlı ilginç bir deney yapmaya karar vermiştir. Noel yaklaştığında tanımadığı birçok insana kartpostal göndermiştir. Geridönüşüm beklenilenden çok daha fazla olup, profesörü hiç görmeyen, adını bile duymayan insanlardan akım halinde bayram kutlama kartpostalları gelmeye başlamıştır. Kartpostal gönderenlerin büyük çoğunluğu profesörün kimliğine ilişkin bir merak bile duymamış olup, kartpostal aldıklarında otomatik karşılık olarak kartpostal yollamışlardır (Brodie, 2007: 48).

Karşılıklılık kuralının gücü, bireyi sempati duymadığı insanların bile iyiliğine karşılık onların istediklerini yapmaya yönlendirmesindedir. Karşılıklılık kuralına göre, insanlar kendilerine yapılan muameleye aynı şekilde karşılık vermek zorundadırlar. Bir iyiliği istemek yerine küçük de olsa bir iyilik simülasyonu yapmak çok daha verimli sonuçlar elde ettirmektedir. Örneğin, Amerikan savaş özurluları cemiyeti posta ile gönderdiği yardım ricası kartlarından yaklaşık %18’lik bir geridönüşüm alabilmiştir. Ancak küçük de olsa bir hediyesi olan posta gönderilerine karşılık %35’lik bir tepki toplanmıştır (Cialdini, 2001: 25).

Dobelli (2013: 21) çalışmasında Krişna tarikatının müritleriyle ilgili bir örneğe değinmektedir. Onların her geçene küçük bir çiçek uzattıklarını, konuşmadan bir selamlama, bir gülümsemeyle yetindiklerini ifade etmiş ve hediye alan vicdan azabından muzdaripken onun yanına müritlerden birinin gelip bağış istediğini belirtmiştir.

Whitchurch, Wilson ve Gilbert (2011), Virginia Üniversitesi'nin 47 bayan öğrencisiyle bir deney gerçekleştirdi. Deneklere kendi Facebook profillerinin başka üniversitelerdeki bir kaç erkek öğrenci tarafından incelendiği söylendi. Ardından tüm bayan katılımcılara bir grup erkek profili gösterildi. Denekler 3 gruba ayrıldı. Birinci gruba, bu erkeklerin onları beğendiği, ikinci gruba bu erkeklerin onları orta derecede beğendiği, son gruba ise bu erkeklerin onları beğenip beğenmediklerinin bilinmediği söylendi. Daha sonra bayanlara bu erkekleri ne derece çekici buldukları soruldu.

Sonuçlara göre, karşılıklılık ilkesiyle uyumlu olarak, katılımcıların kendilerini ortalama değerinde beğenen erkeklere nazaran, çok beğenen erkekleri daha fazla çekici buldukları saptandı. Başka bir ifadeyle genel düşünceyi doğrular şekilde daha çok beğenilmenin bizi beğenen kişiyi çekici bulmamıza yardımcı olduğu görüldü. Ancak ortaya çıkan ilginç sonuç, erkekler tarafından beğenilip beğenilmediklerini bilmedikleri durumda bayanların erkekleri daha çekici bulduğu oldu. Görüldüğü gibi, beğenilme konusundaki belirsizlik, bayanlar için erkeklerin çekiciliğini arttırmış oldu (Whitchurch, Wilson ve Gilbert, 2011: 172).

#### **2.4.4. Yüzüne Kapıyı Çarpma Tekniği**

İlk olarak Cialdini ve arkadaşları (1975: 207) tarafından ileri sürülen yüzüne kapıyı çarpma tekniğine göre, birini gereken faaliyet/davranışa yönlendirmek istendiğinde, öncelikle ciddi bir teklif sunulmakta, bu teklife ret cevabı alındığında, ikincil (başlangıç itibarı ile asıl) teklif sunulmakta, ilk teklifi reddeden birey ikinci teklifi bir ödün verme olarak algılayarak, bunun bir karşılığını verme zorunluluğunu hissetmektedir (Pascual ve Gueguen, 2005: 124). Bu zorunluluğun o an için olan en kesin çözümü, ikinci teklifi kabul etmektir. Cialdini ve arkadaşları (1975) bu tekniğin etkinliğini uygulamalı olarak test etmek için bir program hazırlamışlardır. Öncelikle çoğu insanın kabul edemeyeceği türden bir teklif düşünülmüştür. Eyaletin gençlik danışmanlık programı temsilcileri olarak kampüste dolaşan öğrencilere birkaç saatliğine çocuk suçlularla hayvanat bahçesinde dolaşıp dolaşamayacakları sorulmuş ve beklenildiği gibi %83'lük bir çoğunluk teklifi reddetmiştir. Bunun üzerine ekip soru şeklini değiştirmiştir. Öncelikle öğrencilere çocuk suçlulara 2 sene boyunca her hafta danışmanlık hizmeti verip veremeyecekleri sorulmuştur, hepsinden (!) olumsuz cevap alındıktan sonra gayri reşit



suçluları hayvanat bahçesine götürme teklifi sunulmuştur. Hayvanat bahçesi gezisini ilk tekliften ödün verme gibi göstererek, inanılmaz sonuçlar elde edilmiş, teklifi kabul edenler sayısında 3 kat artış yaşanmıştır.

Bu tekniğe ikinci el araba satışları ile işçi ile işveren temsilcileri arasında yapılan ücret pazarlıklarında; hatta kurumların yıllık bütçelerini hazırlarken sıkça başvurulur. İzlenen taktik; önce büyük bir şey istemek, sonrasında daha azına razı olmaktır. Baştaki istek ne kadar büyük olursa, elde edilecek olan da o kadar büyük olur. Bunu sağlayan düşünce mekanizması şudur: Sen isteğini küçülttüğünde, karşıdaki senin uzlaşmak istediğini düşünecektir (Ünlü, 2010: 61).

Tusing ve Dillard (2000: 6), tekniğin etkili oluşunun karşılıklı ödün, sosyal sorumluluk ve suçluluk duygusu olmak üzere üç temel süreçle açıklanabileceğini öne sürmektedirler.

Yüzüne kapı çarpma tekniğinde ilk teklif mümkün olduğu kadar gerçekçi olmalı, aksi takdirde bu tekniği uygulayan ödün verme pozisyonunu yaratamamakta ve geridönüşüm alınamamaktadır (Thompson, 1990: 86).

#### **2.4.5. Eşikte Ayak Tekniği**

Bu tekniğe göre, öncesinde küçük bir ricayı yerine getiren birini istenilen başka bir ricayı gerçekleştirmek için ikna etmek daha kolaydır (Freedman ve Fraser, 1966: 197). Freedman ve Fraser (1966) yaptıkları araştırmada ev sakinlerinden büyük ve çirkin emniyetli sürüş panosunu evlerinin yanına yerleştirmelerini istemişlerdir. Daha önce pencerenin camına küçük bir simge yerleştirmeyi kabul edenler bu ricayı daha gönüllü bir şekilde yerine getirmişler. Cialdini ve arkadaşları (1978) yaptıkları deneyde üniversite öğrencilerini telefonla arayarak önce yapacakları araştırmaya katılmak isteyip istemediklerini sorarlar. “Evet” yanıtı gelirse, deneyin sabah erken saatte olduğu belirtilir ve bunun kendileri için uygun olup olmadığı sorulur. Araştırmacılar, uygun cevabını aldıktan sonra da, yalnızca belirli günlerde çalışabileceklerini, bunu kabul edip edemeyeceklerini sorarlar. Deney sonunda, deney grubunda, yani gitgide artan ricalar koşulunda olanların %56’sının, kontrol koşulunda olup da tüm ricaları bir solukta

dinleyenlerinse %31'inin deneye katılmayı kabul ettikleri ortaya konmuştur. Yüzüne kapıyı çarpma tekniğine oldukça benzer olan bu teknikte farklı olan nokta, burada küçük ricadan sonra gelen ricanın ilkinden daha büyük olması koşulunun aranmaması, aynı zamanda ricadan sonra davranışın gerçekleşmesinin değil de, sadece sözel kabulün değerlendirmeye alınmasıdır (Sakallı, 2001: 58). Deney sonucunda elde edilen verilerden söz konusu tekniğin etkili olabilmesi için aşağıdaki unsurların bulunması gerekmektedir:

- 1) İnsanlar ilk ricayı yerine getirme eğilimindedirler;
- 2) İlk rica ya çok büyük ya da çok küçük olmalıdır;
- 3) İkincil ("asıl") rica ilk ricanın devamıymış gibi gözükmelidir.

#### **2.4.6. Tutarlı Olma Arzusu**

İnsanların doğal kaygısı olan tutarlı olma arzusu, güçlü manipülasyon araçlarından biridir. Sıklıkla bu kural insanları şahsi çıkarlarına aykırı davranmaya zorlamaktadır. Tutarsız kişi, başkalarının gözünde güvensiz, şımarık, istikrarsız, kaprisli damgasına sahip olup, herkesin kaçındığı yapıyı canlandırmaktadır. Tutarlı görünme durumu ise güvenilir, ciddi, kararlı, ağırbaşlı, sadık gibi niteliklerle donatılarak daha olumlu ve daha güvenli bir zemin oluşturmaktadır.

Tutarlı olma arzusu, sürekli düşünme, karar verme zorunluluklarını geçiştirme, birçok sorundan kurtulma imkânı da tanımaktadır. Mekanik olarak tutarlı olma çabası, düşünme sistemini koruyan bir özdevim çeşididir (Melihov, 2003: 6).

Tutarlı olma çabasının temelini yükümlülükler oluşturmaktadır. İnsan üzerine herhangi bir yükümlülük kabul ettiğinde, tutarlılık kuralına göre, onu yerine getirmeye çalışacaktır. Eğer görev tanımlanmışsa, otomatik olarak görevine uygun şekilde davranacaktır (Loginov, 2001: 78).

Tutarlılık ilkesinin en canlı örneği, bilgisayar satışında sık kullanılan manipülasyonlardır. Reklam, belirli bir bilgisayar modelinde yüksek oranda indirim olduğunu vademtedir. Sunulan teklifle büyülenmiş müşteri firmaya gelmektedir. Müşteriye özellikleri denemeye, oyun oynamaya, lazer ansiklopediyi gözden geçirmeye

izin verilmekte, ürün tüm yönleri ile sergilenmektedir. En sonunda müşteri alım kararını vermektedir. Satış elemanı müşteride aldığı bilgisayara karşı bir bağlılık ve yükümlülük duygusu oluşturmak için bir sürü form doldurtmakta, teslimat ve ödeme koşulları detaylı bir şekilde konuşulmaktadır. Sıklıkla müşteriden sözleşmenin bir kopyasını kendi eliyle doldurması istenmektedir. Sonra satış elemanı oyun oynama imkanını sağlayan özel video kartının ve faydalı ve bilgilendirici diskleri okumak için gerekli olan CD-romun belirtilen fiyata dâhil olmadığını ve çıkarılacağını, ancak istendiği takdirde ek ödeme ile hazır bulunduğu halde de bırakılabileceğini ifade etmektedir. Alıcı da çoğunlukla ek şartları kabul etmekte, ürün almaktan vazgeçmemektedir (Brodie, 2007: 60).

#### **2.4.7. Sosyal İspat İlkesi**

Yaratılış itibarı ile insanların çoğu taklitçidir, sadece %5'lik bir kısım girişimci yapıya sahiptir (Cialdini, 2001: 73). Çoğunluk etrafında benzer davranışlarda bulunan ve aynı düşünceyi benimseyen insanları gördüklerinde haklı olduğunu varsaymaktadır. Toplum olarak insanların benzer şeyleri yapıyor olması, yine aynı toplumun bir parçası olan insanlar tarafından öbürlerinin kendileri tarafından bilinmeyen gizli bir gerçeği bilmeleri şeklinde algılanmaktadır. Çoğu zaman da bu tutum doğrudur. Ancak manipülasyon uzmanları “başkalarının yaptığı doğrudur” mantığını kendi istekleri doğrultusunda verimli bir şekilde kullanabilmektedirler. Örneğin, profesyonel dilenciler şapkalarında ya da avuçlarında birkaç kuruş para bulundururlar, amaçları, “yanımdan geçenler para bıraktı, sen de onların örneğine uymalısın” mesajını vermektir (Melihov, 2003: 11).

Çocuk psikologları, sosyal ispat ilkesini kullanarak, çocuklara, onların yapmaya korktuklarını yaparak eğlenen başka çocukları göstererek farklı korkuları yenmelerine yardımcı olmaktadır. TV programları, banta yazdırılmış sahne arkası kahkaha sesleri ile seyircilere komik olması gereken yerleri söylemektedirler. TV reklamlarında da tanıtılan ürünün birçok kuruluş tarafından aktif bir şekilde kullanıldığı ve onaylandığı vurgulanmaktadır. Yüksel ve diğerleri (2013: 12), bu etkiyi “tren etkisi” olarak tanımlamış ve hedef kitleye “herkes bunu yapıyor” diyerek bir hareket tarzını kabul ettirmek şeklinde açıklamışlardır.

Diğerleri gibi davranmanın doğru olduğu fikri, Solomon Asch'ın gerçekleştirdiği deneyle (1953) de gösterilebilmektedir. Deneye katılacak olan katılımcılara bir görüş testine girecekleri söylenmiştir. Deneyde tüm katılımcılara bir çift kart gösterilmektedir. Bu kartların birinde biri kısa biri orta ve biri uzun olmak üzere 3 çizgi vardır. Diğer kartta ise tek bir çizgi bulunmaktadır. Deneklere bu karttaki çizginin diğer karttaki çizgilerden hangisine benzediği sorulmuştur. Deneyde katılımcılardan biri hariç diğer hepsi Asch'ın asistanlarıydı ve önceden belirlenen davranışları yapmaktaydılar. Deneyin amacı gerçek deneğin davranışlarının diğer deneklerden ne derece etkilendiğini bulmaktır. Katılımcıların hepsi aynı odada durmakta ve kendilerine kart çiftleri gösterildikten sonra sırayla cevap vermeleri istenmekteydi. Gerçek deneğe ise sıra en son gelmekteydi. Sıra ona gelene kadar denek diğer katılımcıların cevaplarını duymaktaydı. İlk birkaç denemede tüm denekler doğru cevap vermekteydi. Fakat daha sonra gerçek denek dışındaki katılımcılar hep birlikte yanlış cevaplar vermeye başlamışlardı. Cevap sırası kendisine gelen gerçek deneklerden %32'si grubun yanlış da olsa söylediği cevaba katılmıştır (Dobelli, 2013: 16).

#### **2.4.8. Otorite İlkesi**

“Otorite” kelimesi, Latincedeki “autoritas” kelimesinden türemiş olup, güç ve etki anlamına gelmektedir. Güce sorgusuz itaat bilinci çoğu zaman çocukluktan zihne yerleşmektedir. İnsanların inandırıcılık ve güven algısı otoritenin niteliğine göre değişmektedir (Chabanova, 2009: 203). “Gerçek otorite sahiplerine itaat etmek her açıdan daha kolaydır, onlar tecrübeli ve güçlü, bu yüzden doğru karar verir, yanılmazlar” yaklaşımı bilinçaltında “Otoriteye itaat etmek rasyoneldir” koşullanmasını oluşturmaktadır (Forsyth, 2004: 287).

Otorite otorite sembolleri ile belirginleşmektedir. Bilinçaltı otoritenin kendisine değil de, bu sembollere tepki vermeye alışmıştır. Otoritenin temel sembolleri, unvanlar, kıyafet, tavır ve niteliklerdir. Gerçek unvanlar yılmadan çalışma, zihinsel çaba, hatta kahramanlık sonucunda elde edilmektedir. Ancak gerekli etiket takıldığında da, unvana sahip olmak ve saygı görmek mümkündür. Kıyafet daha somut bir etki yaratmakta, ancak manipülatif amaçla da daha sık kullanılmaktadır. Örneğin, hırsızlar sıklıkla polis, denetmen, memur kıyafetlerini giymektedirler. Şık ve modaya uygun kıyafet dışında

prestijli arabalar, korumalar, takı, sertifikalar, pahalı kartvizitler, ünlülerle beraber çekirilmiş fotoğraflar, kol düğmeleri vs. de insanların yüksek statüye sahip olduklarının göstergelerindedirler. Toplumsal rolün verdiği otorite ve gerçek bilgilerle hak edilen otorite önem ve kabul açısından çok farklılar. Toplumsal gelişime katkıda bulunan bilim adamları, yazarlar, avukatlar, doktorlar sorgusuz otoriteye sahiptirler.

Yemek seçimi için kendisine sorulan garsonun otoritesi, onun kesinlikle günün en lezzetli yemeğini bildiği kanısından kaynaklanmaktadır. Ancak garson bu bilinçaltı koşullanmasını kullanarak en lezzetli yemekleri değil de, en pahalı yemekleri de tavsiye edebilmektedir (Melihov, 2003: 12).

1961’de Yale Üniversitesi psikologlarından Stanley Milgram laboratuvar ortamında yaptığı deneylerde otoriteye itaat konusunu incelemiştir (Ünlü, 2010: 63). Araştırmasını ilk olarak 1963’te “Anormal ve Sosyal Psikoloji Dergisi”/ “Journal of Abnormal and Social Psychology” dergisindeki makalesiyle tanıtmış ve bulgularını 1974’te yayımladığı “Otoriteye İtaat: Deneysel bir Bakış”/ “Obedience to Authority; An Experimental View” isimli kitabında daha derinlemesine incelemiştir. Yale’deki çalışma için denekler gazete ilanları ve posta yoluyla bulundu. Deneyler üniversitenin eski yerleşkesinde, Linsly-Chittenden binasının bodrumundaki iki odada gerçekleştirildi. Deneyin tanıtımında deneyin bir saat sürdüğü ve katılanlara deneyi tamamlamasalar bile, 4,50\$ ödeneceği bildirildi. Katılımcılar 20 ve 50 yaş aralığındaki her türlü öğretim geçmişine sahip erkeklerden oluşuyordu.

Deney gözlemcisi rolünü bir teknisyen önlüğü giyen sert, hissiz görünümlü bir biyoloji öğretmeni oynuyordu. Kurban rolünü de bu rol için eğitilmiş, İrlandalı-Amerikan bir muhasebeci üstlenmişti. Kurban ile deney gözlemcisi aslında işbirlikçi olmalarına karşın bu gerçek katılımcıdan gizleniyor ve kurban, katılımcıya kendisi gibi gönüllü olarak katılmış başka bir denek olarak tanıtılıyordu, dolayısıyla, katılımcının gözünde deney, deney gözlemcisi ve iki denekten oluşuyordu. Deney gözlemcisi, iki deneğe “öğrenmede cezanın etkisi” hakkında bir deneye katıldıklarını, birisinin “öğretmen”, diğerinin de “öğrenci” rolünü üstlenecekleri bilgisini veriyordu. Sonra iki deneğe birer yaprak kâğıt veriliyordu. Katılımcının, bu kâğıtlardan birinde “öğretmen” ve diğerinde

de “öğrenci” yazdığına ve kâğıtların rastgele verildiğine inanması sağlanıyordu. Gerçekte ise her iki kâğıtta da “öğretmen” yazıyordu ve işbirlikçi denek kendi kâğıdında “öğrenci” yazıyormuş gibi rol yapıyordu; böylece katılımcının hep “öğretmen” olması sağlanıyordu. Bu noktada “öğretmen” ve “öğrenci” birbirini duyabilecek, ancak göremeyecek şekilde ayrı odalara alınıyordu. Deneyin sürümlerinden biri, işbirlikçi deneğin gerçek deneğe bir kalp rahatsızlığı olduğunu söylemesi gibi ek bir özellik taşıyordu.

Deneyden önce “öğretmen”e 45 voltluk bir elektrik şoku uygulanarak “öğrenci”ye uygulayacağını sandığı şokun neye benzediği hakkında bir fikir verilmiş oluyordu. “Öğretmen”e daha sonra “öğrenci”ye öğretmesi amacıyla sözcük çiftlerinden oluşan bir liste veriliyor, öğretmen de bu listeyi önce öğrenciye bir kere okuyarak işe başlıyordu. Ardından öğretmen listeyi oluşturan sözcük çiftlerinin ilk sözcüklerini teker teker okuyor, okuduğu her sözcük için öğrenciye dört adet seçenek sunuyor, öğrenci de bu seçenekler arasından doğru olduğunu düşündüğü cevabı bildirmek için bir cevap düğmesine basıyordu. Verdiği cevap yanlış ise, her yanlış cevap sonucu giderek artan elektrik şoklarına maruz kalıyordu. Öğretmen cezayı 15 ile 450 volt arasında şok veren bu makine ile gerçekleştirecekti. Jeneratördeki voltaj değerlerinin üzerinde “hafif şok”tan “şiddetli şok”a kadar etiketler yapıştırılmıştı. Bu anahtara basıldığında zil sesi duyuluyor, ışıklar çakıyor ve voltmetrenin göstergesi sağa dönüyordu. Cevap doğru ise öğretmen sonraki sözcük çiftine geçiyordu.

Denekler, öğrencinin verdiği her yanlış yanıt karşılık onun gerçek şoklara maruz kaldığını sanıyorlardı. Gerçekte ise şok uygulanmıyordu. İşbirlikçi denek gerçek denekten ayrıldığı zaman, geçtiği odada elektroşok makinesine bütünleştirilmiş bir ses kayıt cihazını çalıştırıyordu, bu cihaz da her şok seviyesine karşılık önceden kaydedilmiş bir çığlık sesini çalıyordu. Voltajın birkaç defa artırılmasından sonra aktör, kendisini yan odadaki denekten ayıran duvarı yumruklamaya başlıyordu. Birkaç defa yumrukladıktan ve kalp rahatsızlığını hatırlattıktan sonra ise artık sorulara cevap vermemeye ve şikâyette bulunmamaya başlıyordu.

Bu noktada pek çok denek, öğrencinin ne halde olduğunu öğrenmek için deneyi durdurmak istediklerini ifade ediyordu. Kimi denekler 135 voltta durup deneyin amacını sorgulamaya başlıyordu. Bunların çoğu sonuçlardan sorumlu tutulmayacaklarına dair güvence aldıktan sonra devam ediyordu. Birkaç denek, öğrenciden gelen acı dolu çığlıkları duyduklarında, sinirli biçimde gülmeye başlıyor veya aşırı stres içinde olduklarını gösteren başka davranışlarda bulunuyordu.

Denek herhangi bir noktada deneyi durdurma isteğini ifade ettiği zaman kendisine aşağıdaki sırayı takip eden sözlü uyarılarda bulunuluyordu:

- 1) Lütfen devam edin.
- 2) Deney için devam etmeniz gerekiyor.
- 3) Devam etmeniz kesinlikle çok önemli.
- 4) Başka seçeneğiniz yok, devam etmek “zorundasınız”.

Otoriteye itaat, öğretmen rolünü oynayan deneğin, devam etmeyi reddedinceye kadar vereceği maksimum şok düzeyiyle ölçülüyordu. Araştırmacı, deneklerin (öğretmen rolünü oynayanların) %65’inin, işlem boyunca itaat etmeye devam ettiğini ve şok kademelerinin sonuncusu olan 450 volta kadar gittiğini gördü. Hiçbir denek, öğrencinin duvarı tekmelemeye başladığı noktadan önce, yani 300 voltu vermeden önce durmadı.

Araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Milgram, 1973: 77): “İtaatin hukuki ve felsefi açılardan devasa önemi bulunmaktadır, ancak bunlar çoğu insanın somut durumlarda nasıl davrandığı konusunda fazla bilgi vermez. Yale Üniversitesinde sıradan bir insanın sadece bir deney bilimcisinden aldığı emirle başka bir insana ne kadar acı çektireceğini ölçmek için basit bir deney düzenledim. Katılan deneklerin güçlü vicdani duyguları ile saf otoriteyi çeliştirdim ve kurbanların acı dolu çığlıklarının eşliğinde genellikle otorite kazandı. Yetişkin insanların, bir erk makamının komutası doğrultusunda her şeyi göze almakta gösterdikleri aşırı isteklilik, çalışmamızın acilen açıklama gerektiren en önemli bulgusudur.

Sadece görevlerini yapan, kendi başlarına vahşi işlere kalkışmayan sıradan insanlar, korkunç bir yoketme işleminin bir parçası olabilmekteler. Ek olarak, yaptıkları işin

yıkıcı sonuçlarını apaçık görmelerine rağmen, temel ahlaki değerleriyle çelişen bu görevlerde pek az kişinin otoriteyi reddetme potansiyeli olduğu görülmüştür”.

#### **2.4.9. İyi Davranış İlkesi**

İnsanlar sempati duyduklarına karşı olumlu davranmaktalar. Sempati uyandıran tipik özellikleri de aşağıdaki gibi sıralamak mümkün (Cialdini, 2001: 104):

##### **2.4.9.1. Fiziksel Çekicilik**

Fiziksel çekicilik insanların yetenek, şefkat, zekâ, uzmanlık gibi özelliklerini daha yüksek değerlendirmeye yönlendirmektedir. Fiziksel çekiciliğe sahip insan, daha ikna edicidir, bu da başkalarını etkilemek için daha az çaba harcayacağı anlamına gelmektedir.

Günümüzde viral pazarlama olarak adlandırılan Tupperware'in (Oriflame, Avon vb.) pazarlamasını buna örnek olarak göstermek mümkündür. İnsanlar ürünü satanı beğeniyorlarsa, onu almaya daha istekli olmaktadır (Cialdini, 2001: 88).

Yapılan araştırmalardan anlaşıldığı gibi, yöneticiler güzel çalışanların (cinsiyet fark etmeksizin) hata ve eksikliklerine daha az önem vermekte, bu tür insanlar daha yüksek bir maaşla çalışmakta, en iyi çalışan seçilmektedirler (Mobius ve Rosenblat, 2003: 29).

##### **2.4.9.2. Etki Objesiyle Benzerlik**

Benzerlik durumu çoğu zaman önemi yeterince anlaşılmayan bir manipülasyon yöntemidir. Bilinçaltı kendisine benzeyen insanları benlikle özdeşleştirmekte, bu yüzden böyle insanlara itiraz etme durumu nerdeyse sıfıra indirgenmektedir. Benzerlik saç kesiminde, giyim tarzında, sigara markasında, hayata bakış açısında, isimde vs. gibi her alanda oluşabilmektedir. Turizm sektöründe çalışanlar, potansiyel müşteri ile konuşurken, detaylara çok dikkat etmektedirler. Müşterinin elindeki cep telefonunu gördüklerinde, aynı modelden almak istediklerini, müşterinin mesleğini öğrendiklerinde kendi çocuklarının da aynı mesleğe ilgisi olduğunu, pasaporttaki doğum yerini gördüklerinde orada birkaç sene yaşadıklarını söyleyebilmekteler (Brodie, 2007: 81).



Theodore Newcomb (1963), Michigan Üniversitesi yakınlarında geniş bir ev kiralamış ve erkek üniversite öğrencilerine, kendi araştırmasında yer almaları kaydıyla bedava barınma teklif etmiştir. Öğrencilere davranış ve değer yargılarıyla ilgili bir anket doldurtmuş ve bazı odalara, benzer tutum ve davranışlara sahip kişileri, bazı odalara da farklı mizaçlara sahip kişilerin düşmesini sağlamıştır. Dönemin sonunda benzer mizaçlara sahip olan öğrencilerin birbirleriyle anlaşır arkadaş oldukları; ama farklı karakterdekilerin, birbirlerinden hoşlanmayarak, zorunlu olarak arkadaşlık ilişkileri geliştirdikleri görülmüştür (Newcomb, 1963: 379).

### 2.4.9.3. Övgü ve İltifat

İnsanın kendisine iltifat eden, hayran olan insanlara karşı olumlu bir tutum sergilemesi olağandır. Övgü ve iltifat, insanın olumlu duygu ihtiyacını gidermektedir (Sheynov, 2003: 463). Ancak iltifatların büyük çoğunluğu bir çıkar gütmeye amaçlı edilmektedir.

Övgü ve iltifat etmek için gereken ipuçları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Melihov, 2003: 15; Sheynov, 2003: 464; Orehova ve Krutyh, 2013: 3):

- İltifat gerçek olgu ve düşüncelere dayanmalıdır, aksi takdirde olumlu etkisini kaybetmektedir;
- İltifat güzel görünme, başarıya ulaşma, saygı görme, minnettarlık, sevgi, mutlu bir aile gibi temellere dayandırılarak katılım ve empati içermelidir;
- Övgü ve iltifat yüz yüze yapılmalıdır;
- Övgünün miktarı, sunulan hizmetle veya yerine getirilen görevle orantılı olmalıdır. Çok küçük bir işe gösterilen abartılı bir onaylama, kişide güvensizliğe yol açmaktadır;
- İltifat kısa olmalıdır;
- İltifatlarda ironi olmamalıdır;
- Sadece yerinde ve zamanında söylenen iltifatların bir anlamı olmaktadır;
- En etkili iltifat, kendinden ödün verme fonunda yapılan iltifattır, örneğin, “sizin enerjinize ihtiyacımız var!” vb.

#### **2.4.9.4. Yakından Tanışıklık**

İnsanlar tanıdıklarının ya da arkadaşlarının rica ve isteklerine daha gönüllü bir katılımında bulunmaktalar. Bu kuralın bir çeşidi de “işbirliği” gösterisidir. Manipülasyon uygulayan taraf etkilemek istediği insana eski tanıdığı muamelesini yapmakta, onunla bir takım kurma çabası içinde olup onun için her şeyi yapacağına inandırmaktadır, örneğin, “Sizin için müdürüme bile karşı çıkarım ben!”.

Bir çalışmada, üniversite öğrencilerine, surat resimleri gösterilmiştir. Bazı resimler 25 kereye kadar gösterilirken, bazıları ise sadece 1-2 kere gösterilmiştir. Daha sonra denekler, bir suratı ne kadar sık görmüşseler, ondan o kadar hoşlandıklarını söylemiş; ayrıca o suratın sahibinden de hoşlanabileceklerini ifade etmişlerdir. Bunu da tanışıklık etkisiyle açıklamak mümkündür (Ünlü, 2010: 91).

#### **2.4.9.5. Çağrışım Yaratma**

İnsanın düşünce yapısı çağrışımlı çalışmaktadır. Bir nesneye bakıldığında, zihin başka nesnelere de canlandırmaktadır, örneğin, Ramazan bayramının çocukların zihinlerinde şeker ve çikolata ile özdeşleşmesi vs.

Çağrışım, bir çeşit imaj transferidir. Olumlu özellikler taşıyan objeler sahip oldukları özellikleri beraber gördükleri objelere yansıtırlar. Erkeklerle uygulanan bir araba reklamı deneyinde, çekici bir mankenin yer aldığı reklamı seyreden erkeklerin, arabayı, mankensiz reklama maruz kalan erkeklerden daha hızlı, pahalı görümlü, çekici, iyi tasarlanmış olarak nitelendirdiği sonucuna varılmıştır (Cialdini, 2001: 153).

#### **2.4.10. Kıtlık İlkesi**

İnsan bir şeyi elde etme ya da kaybetme korkusu olduğunda harekete geçmektedir. Kıtlık ilkesi, insanların minimum çaba ile kısa yollardan çıkar elde etme özlemi üzerine kuruludur (Melihov, 2003: 16). Bir şeyi kaybetme durumu olduğunda, ona karşı sevgi ve tutku ile bağlanılmaktadır. Bir ürün, eşya ya da bir ilişki daha az ulaşılır olunca, onların değeri birden yükselmektedir. Bir şeyi kaybetme riski, duyguları karıştırmakta, rasyonel düşünmeyi engellemekte, karar almada çok büyük etken oluşturmaktadır.

Satış elemanları sıklıkla ürünün sınırlı sayıda olduğunu, herkese yeteceği garantisinin olmadığını, ürüne olan talebin çok yüksek olduğunu söyleyerek ürüne olan ilgiyi artırmaya çabalamaktalar. Bu tarz bir baskı uygulandığında, müşteri böyle bir ürünün bir daha piyasaya çıkmayacağı korkusuyla düşünmeden ürünü alma gayretinde bulunmaktadır.

Psikolojide Romeo ve Juliet fenomeni mevcuttur. Bu fenomen Shakespeare'in ebedileştirdiği iki sevgilinin aşkının, iki düşman ailenin karşı koyması olmadığında, bu denli alevlenemeyeceğini yansıtmaktadır (Cialdini, 2001: 113).

#### **2.4.11. Kognitif Disonans/ Bilişsel Uyumsuzluk**

Bu kuramın temeli, insanın duygu, düşünce ve davranışlarında bir uyum ve bütünlüğün olması gerektiği gerçeğine dayandırılmaktadır (Festinger, 1999: 23). Üç unsurdan biri değiştiğinde disonans durumu ortaya çıkmakta, insan, geri kalan unsurları değiştirerek disonansın yarattığı rahatsızlığı gidermeye yönelmektedir. Örneğin, birine bir kuram ya da kuralı anlatırken bilgi vererek onun davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktayız. Yeni bilgi verdiğimizde disonans yaratmaktayız, sonrasında bilgiyi alan insan diğer unsurları da değiştirerek bilgiyi benimseyerek rahatsızlığı gidermekte ya da o unsurları değiştiremezse de bilgiyi kabul etmemektedir (Abrashoff, 2004: 73).

İnsana bilincini karıştıracak türden bilgi zinciri sunulmaktadır, karmaşık bir şekilde sunulmuş bilgi insan bilincini herhangi bir şeyi kavramaya, hatırlamaya kapalı hale getirmektedir (Freedman, 1965: 145). Bu yöntem sıklıkla haber sunucuları tarafından kullanılmaktadır. Haberlerde birbirleri ile alakası olmayan olaylar zinciri sunulmaktadır. Bu karmaşada bilinç kendisini kapatmaktadır. İnsanlar ertesi gün sadece isim, olay ve gezi vs. karmaşasını hatırlayabilmekteler. Bu açıdan haberleri gazete ya da internetten takip etmek daha çok tercih edilecek bir durumdur, haberleri istenilen sıraya göre okuma olanağını tanımaktadır.

#### **2.4.12. Acele Karar Verdirme Tekniği**

1981 yılında Petty ve Cacioppo'nun ortaya attığı Detaylandırma Olasılığı Modeline (Elaboration Likelihood Model (ELM)) göre, kişiler tercihlerini yaparken alternatifleri iki şekilde zihinsel süreçten geçirmektedirler (Petty ve Cacioppo, 1986: 125). Bunlardan biri, detaylı düşünmeyi barındıran merkezi yolken, ikincisi daha hızlı, ancak dolaylı karar vermeyi sağlayan çevresel bir yoldur. Arka arkaya sorular sorarak karşı tarafın detaylı düşünmesine izin vermeden ve zihinsel kısa yolunu kullanarak hızlı karar vermesini sağlamak mümkündür. Bu yöntemde karşı tarafa yöneltilen sorular, hızlı bir cevabı gerektirdiği için, kişinin merkezi yoldan karar verme sistemini bloke etmektedir.

#### **2.4.13. Yapıcı Eleştirilkesi**

Eleştiril, etkileşim sürecinde en az övgü ve iltifat kadar önemli olup, insanların elinde çok keskin bir silah olabilmektedir. Eleştiril özellikle pervasızca yapıldığında, eleştirilenin özgüvenini sarsabilmekte, gururunu kırabilmektedir.

Çalışan bir hata yaptığında, herşeyden önce kendisine karşı adil davranılmasını bekler. Eleştirinin yapıcı ve olumlu anlamda etkili olması için bazı nitelikleri içermesi şarttır (Sheynov, 2003: 466; Kilpinen, 2005: 3; Cole, 2008: 587):

- Eleştiril sakın bir ses tonuyla kibar bir şekilde ve samimi bir tavırla yapılmalıdır;
- Birini eleştirirken onun kasten hata yapmadığını, aslında iyi niyetli olduğunu, hatalarını açıklarken önceki başarılarıyla kıyaslayarak yapmalıdır (psikolojideki sandviç yöntemi);
- Eleştirmeden önce yapılacak olan eleştirinin nedenleri kesin olarak saptanmalı (eleştirinin %40'ı haksız yeredir), aksi takdirde kontrolsüz bir duygusal patlama, karşı tarafla ilişkileri tamamen bitirebilir;
- Her insan kendisinde daha önce yaşadığı deneyimlerden kaynaklanan duygu ve düşünceleri barındırmakta ve eleştiril yapmadan önce insanları tanımalı ve bireysel farklılıklarını dikkate almalıdır;
- Transfer tuzağından kurtulmak için, herhangi bir insan topluluğu içerisinde belirgin bireysel farklılıklar olacağını unutmamak ve acele sonuçlara varmadan insanları tanıma zahmetine katlanmak gerekir.
- İnsanın kişiliği değil, onun tutum ve davranışları eleştirilmelidir;

- Tek taraflı sorumlu aranmamalıdır;
- Suçlama yerine ortak bir çözüm arayışına gidilmelidir;
- Herkesin içinde eleştirmemeli, hatalı olanla yüz yüze görüşmelidir;
- Eleştirmeden önce karşı tarafla empati kurulmalıdır.

#### **2.4.14. Dolaylı İkaz Tekniği**

İkaz etme, eleştiri gibi, çatışma ortamını tetikleyebilmektedir. Deneyimli yöneticiler, ikazın çatışma yaratma gücünü azaltabilmektedirler. Bunun için ikazın gurur kırıcı olmayıp, insanın bilincine etki etmesi beklenmektedir. Örneğin, toplantıda iki çalışan müdürün görmediğini düşünerek kendi aralarında sohbet etmektedirler. Müdür konuşmasına aşağıdaki cümleleri eklemektedir: “Yönetim psikolojisi dersinde profesörümüz birilerini konuşurken gördüğünde: “Hey, siz! Gevezeler!”, diye seslenirdi”. Bundan sonra konuşan çift hemen sohbet etmeyi kesmiş ve konuşmaya odaklanmışlardır (Sheynov, 2003: 468). Örnekten anlaşıldığı gibi, hem çalışanların gururu kırılmamış, hem davranışları müdürün istediği doğrultuda değiştirilmiştir.

#### **2.4.15. Dinleme Tekniği**

Açık iletişim, mesajı veren kişinin kendisini açıklıkla ve tam olarak ifade edebilmesini ve mesajı alan kişinin de dinlemeye hazır olmasını gerektirmektedir. Karşı tarafı iyi niyetle dinlemek, onun fikirlerine değer vermek, sayıldığını göstermektir. Birçok açıdan aynı fikirde olmadığı halde bile, ortak noktalara (bu durumda amaçlar da olabilir) odaklanarak, karşı tarafı istediği şekilde yönlendirebilmektedir. Ancak dinlemeyi zorlaştıran bazı engeller bulunmaktadır (Deryabo ve Yasvin, 2004: 29):

- 1) Bir insanın özümseyebileceği bilgi miktarı oldukça kısıtlıdır. Eğer bir seferde çok fazla bilgiyle karşı karşıya kalındığında, onun kavranılması zorlaşmaktadır. Coşku içinde karşısındakini aşırı derecede bilgiye boğmaya çalışan kişi, enerjisini ve zamanını boşa harcıyordur. Eğer heyecanlı ve sinirli, bir konudan diğerine atlayarak konuşursanız, anlattığınız şeyin etkisi azalacaktır. Karşı tarafı bir şeye ikna etmek için aktarılan bilginin küçük parçalara bölünerek aktarılması gerekmektedir.

- 2) Güvensiz insanlar kötü dinleyicidirler; sürekli diken üzerinde duruyor gibi ve rahat hareket edemezler. Beden dili ile konuşulanlar arasında uyum olmalıdır.
- 3) İnsanlar birbirleriyle görüş ayrılıkları üzerinde tartışırken, sürekli anlaşmazlığa düşerler. Biri konuşurken diğeri dinleyeceği yerde, ne söyleyeceğini düşünür. Yanlış anlamalardan kaçınmak için, karşı taraf konuşurken, öznel hedeflere doğru yol almadan önce onu dinlemek gerekmektedir. Muhalif partilere mensup politikacıların televizyonlarda yaptıkları tartışmalar, anlatılanların bir örneğidir.
- 4) Dinleme yeteneği aynı zamanda kişinin beklentileriyle de ilgilidir. Kişi, söylenen şeyin ilginç, önemli ve yararlı olduğunu düşündüğü zaman dinler. Çoğunlukla neyin söyleneceğini bildiğini düşünür ve tamamını dinleme zahmetine katlanmaz.

#### **2.4.16. Sosyal Kaynaşma Tekniği**

Sosyal kaynaşma kavramı bazı araştırmacılar tarafından dayanışma, aidiyet ve güven ile ilişkili olarak ele alınırken, diğerkleri tarafından içerme, sosyal sermaye, yaşam kalitesi ile özdeşleştirilmektedir (Duman ve Alacahan, 2010: 105). Bazı sosyologlar terimi sosyal entegrasyon ve sistem entegrasyonu ile bağlantılandırmaktadırlar. Kavramın bu durumu Bernard'a (1999) göre, sosyal kaynaşmanın hibrid bir zihni inşa olmasından kaynaklanmakta ve bu nedenle yarı kavram niteliği taşımaktadır (Bernard, 1999: 3). Yarı kavram olma niteliği bir yandan seçili göstergeler üzerinden mevcut durumun araştırılmasına hizmet etmesi ve bu yönüyle gerçekçi-bilimsel bir yüze sahip olması, diğerk yandan ise çeşitli koşullara uyarlanabilir ve siyasal bir eylemin konusu olabilecek esneklikte diğerk bir yüze sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Kanadalı sosyal kuramcı Jenson (1998), sosyal olarak kaynaşmış bir toplumu, tüm kesimler ve bireyler için "aidiyet, içerme, katılım, tanıma ve meşruiyet" duygusu yaratan toplum olarak tanımlamakta ve izolasyon, dışlama, kayıtsızlık, red ve gayrimeşruluk ile açıklamaktadır. Aidiyet/izolasyon kriteri, ortak paylaşılan değerlerin varlığı, yokluğu ve kimlik hissini; içerme/dışlanma da, ekonomik alanda, piyasada fırsatların eşitliğini araştırmaktadır. Aynı şekilde katılım/kayıtsızlık, merkezi ve yerel

düzeyde toplumsal/siyasal katılımı; tanıma/red kriteri ise, toplumun farklılıklara saygısını ve hoşgörü düzeyini araştırmaktadır. Farklı çıkarlara sahip bireyler arasındaki çelişki ve çatışmalarda sosyal kuurlar ve siyasetin arabulucu olarak meşruiyetinin analizi ise meşruiyet/gayrimeşruluk kriterini oluşturmaktadır (Jenson, 1998: 17).

Sosyal kaynaşmaya ilişkin tanımların çoğunluğuna bakıldığında, sosyal kaynaşma kavramının özellikle iki boyutunun öne çıktığını söylemek mümkündür. Bunlardan biri, eşitsizliklerin, ayrımların, bölünmelerin azaltılması; ikincisi de, sosyal ilişkiler, bağlar ve bağlılıkların güçlendirilmesidir (Duman ve Alacahan, 2010: 109).

Sosyal kaynaşmanın sağlanmasında toplumu bir arada tutma işlevi ve hoşgörünün geliştirilme ortamı olarak sivil toplumu önemseyen çalışmalardan bir kısmı sosyal sermaye kavramı çerçevesinde sosyal kaynaşmayı ele almaktadırlar. Sosyal sermayenin temel bileşenleri olarak karşılıklılık ve güven ilkesini önemsemektedirler. Sosyal sermaye kuramcıları farklı etnik, kültürel kesimler arasında etkileşim ve karşılıklı temasların artırılmasını ve sivil katılımı vurgulamaktadırlar. Sosyal sermaye araştırmalarında kişilerarası güvenin insanlar arasında işbirliğini ve kolektif eylemi güçlendirdiği, sosyal etkileşimleri kolaylaştırıp, artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca sivil katılım; sosyal ağların yoğunluğu ve sıklığı da sosyal kaynaşmanın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Putnam 1993: 171).

#### **2.4.17. Özel Haberdarlık İmajı**

Etkileşimin sağlıklı olması açısından engel oluşturabilecek olası yargı ve psikolojik koşulları ortadan kaldırmanın etkili yöntemlerinden biri, “özel haberdarlık” imajı yaratmaktır (Sherkovin, 1973: 64). Güvenli olarak algılanan bilgi kaynağı gerçekçilik ve haberdarlıkla ilişkilendirilmektedir. Bilgi kaynağından yeni, bilinmedik ve herkesin ulaşamadığı bir şey öğrenme potansiyeli olduğunda, ona karşı ilgi ve iyi niyet oluşmaktadır (Grachev ve Melnik, 2003: 278). Geniş kitlenin ulaşamadığı bilgiyi öğrenme, insanların bilgi açlığını giderme izlenimi etkili ilgi uyandırma yöntemlerindedir.

#### **2.4.18. Hitapsal Manipülasyon Teknikleri**

Dale Carnegie “Bir Arkadaş Nasıl Kazanılır ve İnsanları Nasıl Etkileriz” (“How to Win Friends and Influence People”) (1936: 70) adlı eserinde konuşma esnasında **karşı tarafa adıyla hitap etmenin**, onu etkilemenin önemli bir aracı olduğunu belirtmiştir. Bir insanın adı, onun için en güzel kelimedir. Muhatabın adını olumlu bir bağlamda kullandığımızda, onun gözündeki değerimiz yükselmiş olmaktadır.

**Aşırı bilimsel terimler kullanma** da, etkin manipülatif yöntemlerden biridir. Bu yöntem karşı tarafta iki çeşit tepkiye yol açabilmektedir. Bir yönden tartışılan konunun önemini, öne sürülen düşüncenin kavramsal derinliğini, ileri düzey profesyonelliği ve yeterliliği ifade etmektedir. Diğer yönden anlaşılmadık, aşırı bilimsel terimlerin kullanımı karşı tarafta tedirginlik, uzaklaşma gibi tepkilere yol açabilmektedir. Bu yöntem, muhatabın anlamadığını sormak için tereddüt ettiğinde, konuyu anlamış gibi davranıp öne sürülen iddiaları kabul etme yoluna gittiğinde işe yaramaktadır (Belogrodskiy, 2005: 49).

**Gelecekle ilgili dile getirilen düşünceler** karşı tarafta güvenin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Gelecekle ilgili düşünceler uzun süreli bir çalışma birlikteliğinin sürdürülmesini istemeyi öne sürmektedir (Semechkin, 2011: 3).

**Muhatabın öz değer duygusunu doygunlaştırma** yöntemi, hitapsal manipülasyon yöntemleri arasında yer almaktadır. Dale Carnegie (1936) hemen hemen her insanın kendisini muhatabından üstün gördüğünü ileri sürerek, muhatabınıza, konuşma esnasında onun kendisine biçtiği değer farkında olduğunuzu, içtenlikle ve samimiyetle belli ettiğinizde onun gönlünü kazanmanın en etkili yöntemini bulmuş olacağınızı belirtmiştir (Avdulova, 2013: 2).

**Konuyu değiştirme** yöntemi de, etkili bir hitapsal manipülasyon yöntemidir. Muhatabı hazırlıksız yakalayarak konuşmayı istenilen konuya yönlendirmek ve/veya konuyu istenilen yönde çözüme kavuşturmak için kullanılabilir (Dotsenko, 1997: 140).

Atasözleri, deyimler, ibret verici olaylara sıkça başvurma yöntemi de, hitapsal



yöntemler arasında değerlendirilebilmektedir. **Alıntılama yöntemi** olarak geçen bu yöntem karşı tarafın eylemlerinin, yaşanan durumun öznel bir şekilde değerlendirilmesini kastetmektedir. Kullanılan alıntılama, hem etkili ve akılda kalıcı bir ifade tarzını, hem yapılan yorumların ikna gücünü artırıcı bir etkiye sahiptirler (Issers, 2008: 149).

Bunların dışında karşı tarafın düşüncelerini kabul etme temelinde geliştirilen “**Evet, ama...**” tekniği, karşı tarafın söylediklerine itiraz etmeden konuşulan konuyu etraflıca tartışarak onun düşüncelerini değiştirmeyi kastetmektedir. Bu yöntem, karşı tarafta çok yönlü bakış açısını geliştirerek onun düşüncelerini olumlu bir tavırla istenilen doğrultuda yönlendirmeyi ifade etmektedir (Sheynov, 2003: 127)

Psikolog Polishchuck (2013) tarafından geliştirilen çift boyutlu programlama (**ses tonu ve konuşma hızını değiştirme**) yöntemi de, manipülatif yöntemlerden biridir. Bu yöntemde psikolog ses hâkimiyetine dayanarak sesin tonunu ve konuşma hızını değiştirerek bilinçli ve bilinçsiz boyutlarda hastalarının eylemlerini programlamaktadır.

“Biz”, “hepimiz” vb. zamirleri kullanma, muhatabı karşına almak yerine onunla yaklaşmayı, bütünleşmeyi, sorumluluğu paylaşmayı ve yardımlaşmayı kastetmektedir (Demirci ve diğerleri, 2006: 156). Bu yöntemi **muhatapla bütünleşme** olarak betimlemek mümkündür.

Aynı ifadenin defalarca tekrarlanması, sonuç olarak insanların onun anlamını kavramasını ve gerçekleşmesinin doğal ve kaçınılmaz olduğu fikrine alışmasını sağlamaktadır. **Tekrarlama** yöntemi, konuşanın profesyonellik ya da yetkinlik seviyesinin yüksekliği, aktarılan konunun ve belirtilen değerlerin önemi hakkında olumlu bir izlenim oluşturmaktadır (Kara-Murza, 2000: 12).

## **2.5. Manipülasyonun Gerçekleşme Aşamaları**

İlgili literatürde manipülasyonun gerçekleşme aşamaları ile ilgili birkaç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, birbirleriyle çelişmeyip, aslında birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Bir sınıflandırmaya göre, manipülasyon, hazırlık ve temel olmak

üzere 2 aşamada gerçekleşmektedir (Sherkovin, 1973: 53). Manipülasyonu uygulayan taraf, karşı tarafın verilecek bilgiyi alma kapasitesine göre davranmaya çalışmaktadır. Hazırlık aşamasında, sonrasında sunulacak asıl hedef bilgilerin algılanmasını kolaylaştırmak amaçlı bilginin kaynağı olarak nitelendirilen manipülasyon yapan tarafla, etkinin nihai objesi olan taraf arasında güven zemini yaratılmaktadır. Doğru zemin hazırlandığında, bilgi daha kolay algılanmaktadır. Birinci aşamanın amacı, etkilenmesi gereken tarafın sonraki aşamada sunulacak bilginin algılanmasına engel oluşturabilecek türden psikolojik koşulları ortadan kaldırmaktır. İkinci aşamada sorgusuz algı, benimseme temelli ilgi çekme, sunulan bilgiye yönelik merak uyandırma gerçekleşmektedir. Her iki aşamada manipülasyon yöntem ve tekniklerine aktif olarak başvurulmaktadır.

Hale ve Whitman (1995), manipülasyonun gerçekleşme aşamalarını GTEYD modeli altında 5 aşamada incelemiştir (Hale, 2006: 11). Bunlar, Giriş, Teşhis, Etki, Yüzleşme ve Değişim'dir.

Giriş; etkileme sürecinin ilk aşaması olup, ilk dakikalarda yaratılan hoş izlenimler sayesinde etkileşimi başlatma ve ilişkiyi geliştirme yolundaki faaliyetleri içerir. Bu aşamada karşımızdaki kişi hakkımızda oluşturduğu ilk kanıtı destekleyecek malzemeler bulma arayışına gireceği için, kritik bir aşama olarak kabul edilmektedir.

Giriş aşamasında doğal bir başlangıç olan hazırlık aşaması üzerinde ayrıca durulmalıdır. Hazırlık; özel bir etkileme durumu öncesi görülen belirli bir düzeydeki zihinsel ve fiziksel faaliyetlerdir. Bu, karşı tarafın bilgi gereksinimlerini ve perspektifini belirlemeyi ve hazırlığımızı karşı tarafa söz ve hareketlerle göstermeyi de içermektedir. Bu anlamda etkileme sürecinin başarı şansını yükseltmek için karşı tarafın kişilik yapısı, değerleri, istekleri, tecrübeleri ve amaçları konusunda bir ön hazırlık yapmak da oldukça önemlidir. Burada diğerlerinin tarzını anlamak, onların perspektiflerine göre hareket edebilmek kastedilmektedir.

Girişte iki önemli özellik, ilk etki ve sempatidir. İlk etki, ilk dakikalarda olumlu bir izlenim uyandırmak ve güven yaratmak şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu da

gülümseme, uygun bir şekilde tanışma, karşımızdaki kişinin adına sözlerimiz arasında yer verme ve güven telkin etme gibi bazı sosyal becerileri kullanmak demektir. Sempati, sıcaklık, ilgi ve konuya karşı duyarlılık göstermek, ilk etkinin sürdürülmesidir (Gozman, 1987: 43). Karşımızdaki kişinin rahatlamasını sağlayacak kısa sohbetler, kendini açmak ve dürüstlük sergilemek, bu aşamada kullanılması gereken sosyal becerilerdir. İlk etkiden hemen sonra gelen sempati yaratma, karşımızdaki kişiye kısa bir sürede güven telkin etmek, ona iki taraf arasında güçlü bir ilişki oluştuğunu hissettirmek anlamına gelmektedir. Sempati, ilişkinin en başında yaratılıp, ilişki boyunca sürdürülmesi gereken bir unsurdur.

Karşı tarafta iyi bir izlenim uyandırıp sempati kazandıktan sonra, istenilen görüş ve çözüm önerilerini ortaya koymadan önce karşı tarafı anlamak için biraz zaman ayrılmalıdır. Anlamadığınız kişiyi etkileyemezsiniz. Teşhis aşamasında üzerinde durulacak ilk konu, etkileme süreci içinde karşılaşılan engellerdir. Potansiyel engellerin önceden belirlenmesi, GTEYD modelinin teşhis aşamasının anahtarlarından biridir. Engeller belirlendikten sonra, uygun dinleme ve soru sorma teknikleri kullanılarak çözüme ulaşılabilmektedir. Etkileme açısından dinleme, sadece duymak anlamına gelmeyip, aynı zamanda sözcükleri anlamayı ve aktarılmak istenen mesajı algılamayı ifade etmektedir. Karşımızdakinin söylediklerini biraz değiştirerek ve kendi yorumlarımızı katarak özetleyerek, başarılı bir geribildirim yapmak karşı tarafı pazarlığa çekmek için iyi bir taktik olabilmektedir. Dikkatli dinleme ve soru teknikleriyle karşımızdaki kişinin verdiği mesajı almanızdan öte, onun hissettiği duyguları ve sahip olduğu temel değerleri de anlayabilmemiz mümkündür. Soru sorma, önemli bilgiler edinmeyi amaçlayan değişik soru tekniklerinin uygulandığı etkilemenin temelini oluşturan değerlerin tespit edildiği aşamadır (Köken, 2002: 93). Dinleme, anahtar bilgiyi ve kişinin tutum ve inançlarını belirleyebilmek için bir aktif ve pasif dinleme davranışları hiyerarşisini kullanma şeklinde tanımlanabilmektedir (Uygun ve diğerleri, 2013: 44). Karşı tarafa onu dinlediğimizi, sözlerini ya da duygularını anladığımızı ikna edici bir tavırla belirtmemiz önemlidir.

Bırakılan olumlu izlenim ve kazanılan sempati sayesinde kurulan sağlam ilişki temellerinden sonra karşı tarafın kişinin farklı bakış açısı hissedilirse, özel etkileme

teknikleri kullanılır. Bu da etki aşamasında gerçekleşir. Sözlü olarak verdiğimiz mesajların uygun bir vücut diliyle desteklenmesi ve karşı tarafın davranışsal iletişimin yorumlanması demektir. Vücut dili, bir etkileme durumunda vücut pozisyonlarının, yüz ifadelerinin ve el-kol hareketlerinin konuşma becerilerini desteklemek amacıyla kullanılmasıdır. Bu, olumlu ve açık olmak ve kelimeleri hareketlerle güçlendirmek anlamına gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 16).

Etkilemeye yönelik bir mesajın aktarılmasında, konuşma dışı iletişimin önemi yadsınamaz. Sözcük ve davranışların, iletişimin anlaşılabilirliğini artırması konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Albert Mehrabian'ın yaptığı araştırmaya göre, iletişimle yaratılan etkinin %7'si söylenen sözcükler, %38'i ses tonu, %55'i de konuşma dışı davranışlarla sağlandığı görülmüştür (Mehrabian ve Wiener, 1967: 111).

Vücut dilini, göz hareketleri, oturma pozisyonları ve yüz ifadeleri gibi birçok parçaya ayırmak mümkündür. Konuşma dışı iletişim unsurlarını yorumlarken ilk görünüşü destekleyen kanıtlar aranmalıdır ve kültürel farklılıklar da hesaba katılmalıdır. Örneğin, bazı kültürlerde, başka yöne bakmak ve karşıdaki kişiden bakışlarımızı kaçırmak saygısızlık olarak görülmekte ya da o kişinin dürüstlüğünden şüphe edilmesine yol açmaktadır. Bunun tam aksine, bazı kültürlerde ise, insanın karşısındaki kişiye olan saygısından dolayı bakışlarını kaçırdığı düşünülmektedir.

Vücut dilinin yanı sıra ikna da etki aşamasının önemli bir parçasıdır. İkna, karşıdaki kişiyi, iki tarafın da uygun gördüğü bir çözüme doğru götürmek için kullanılan sistematik yöntemlerdir. İkna, kişinin bir kararı ya da hareketi kabul etmesini sağlamak için konuşmayı ve konuşmayı destekleyici davranışları sistematik bir süre içinde birlikte kullanmaktır. İknanın 8 aşaması olup, bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir (Yüksel, 2005: 32):

- 1) Başkasının iknaya bakış açısına karar verilmesi;
- 2) İknanın amacının belirlenmesi;
- 3) Belli bir kişi, ele alınmak istenen belli bir olay ve amaç için doğru ve uygun zamanın seçilmesi;
- 4) Anılan kişi ve/veya olay hakkında bilgi toplanması;

- 5) Hareket kararı sırasında uygun adımların seçilmesi;
- 6) Hedef kitlenin gönderilen iletiye karşı gösterdiği tepkilere göre feed-back başka deyişle yansımaların bir araya getirilmesi;
- 7) Yansıma ve bilgilerin ışığında ikna edici iletilerin gerekirse yeniden düzenlenmesi ve gönderilmesi;
- 8) Umulan başarılı iknaya ulaşılmasıdır.

Yüzleşme, etkileme sürecindeki önemli aşamalardan biridir. Etkin bir yüzleşme için karşı tarafla olan fikir ayrılıklarını ortadan kaldırma amacıyla kullanılacak stratejilerin benimsenmesi önemlidir. Başarılı etkileyiciler, diğer insanlarla kendilerinden emin bir şekilde yüzleşme becerileri gösterenler, sakinliklerini koruyanlar ve kontrollü tavır sergileyenlerdir. Yüksel (2005: 134) bu aşamayı “ortak taban belirleme” aşaması olarak tanımlamıştır. Bu noktada etkileşimin yararlı unsurlarından biri, kendini ortaya koymadır. Kendini ortaya koyma, karşı tarafı anladığını gösterebilme, düşündüğünü, hissettiğini ve istediğini açıkça belirtebilme ve beklenen sonucu açıklayabilme yeteneğidir. Aynı zamanda her iki taraf için faydalı olabilecek bir uzlaşma sağlayabilmeyi de kastetmektedir. Bunun dışında karşı tarafa ve kendine karşı dürüst olma, güven telkin etme, pozitif davranışlar sergileme, her iki tarafın da haklarını ve ihtiyaçlarını gözeterek bir uzlaşmaya gitmeye hazır olma da, yüzleşme aşamasının önemli unsurlarından biridir.

GTEYD modelinin son aşaması olan değişim, etkilenmiş bireyin, kabul ettiği kararları nasıl harekete geçirdiğini göstermesidir. Değişim ayrıca kişinin kendi etkileme becerilerini geliştirme konusuna ve kendi davranışları üzerinde nasıl kalıcı bir değişiklik yaratabileceği meselesine de ışık tutmaktadır. Değişim aşaması üç özellik içermektedir: değişikliğe hazırlık; uyum gösterebilme ve azimdir. Değişikliğe hazırlık, davranışlarda kalıcı değişime neden olur, değişiklik sürecini anlama ve değişimi sabit kabul edebilmeyeteneği üzerinde yoğunlaşır. Uyum gösterebilme, değişimin lehinde bir tavır almayı ve bir takım tarz ve davranışlar geliştirmeyi kastetmektedir. Azim, bırakmanın ya da teslim olmanın daha kolay bir çözüm gibi görüldüğü anlarda yılmayıp devam edebilmek anlamına gelir ve yargıda bulunma ve karar verebilme yeteneğimizle

yakından ilgilidir (Ross, Lepper ve Hubbard, 1975: 881). Neyin ne zaman bırakılması gerektiğini bilmek, önemli bir güçtür.

Babiak ve Hare (2006), manipülasyonu gerçekleştirmenin aşamalarını, değer biçme, manipülasyon ve terketme şeklinde 3 boyut olarak tanımlamışlardır (Caponecchia, Sun ve Wyatt, 2012: 402):

- 1) Değer biçme aşaması; karşı tarafın kişiliğine değer biçme, zayıf noktalarını tespit etme ve manipülasyona hazırlık aşamasıdır;
- 2) Manipülasyon aşaması; manipülasyonun gerçekleştiği aşama olup, karşılıklı saygı ve güven, dürüst düşüncelerin ve duyguların paylaşılması izlenimini yaratmayı kastetmektedir;
- 3) Terk etme aşaması; manipülatörün etki objesini terk edip sonraki hedeflerine odaklanmayı kastetmektedir.

## **2.6. Örgütsel Güven ve Manipülasyon Etkileşimi**

Güvenin oluşumu ve devamlılığı manipülasyonla paralel bir şekilde gerçekleşmektedir. Güven gelişim sürecinin planlama ve hesaplama aşaması (Maister, Green ve Galford'un (2009) güven modelinde ilgi aşaması), güvenin oluşmasının istendiği ortamı kararlaştırmaktır. Bir örgüt yöneticisi için, bu, güvenlerini kazanmak istediği çalışanların bulunduğu bir örgüt ortamıdır.

Öngörüleme aşaması (Maister, Green ve Galford (2009) modelinde dinleme aşaması) çalışanlarını tanımayı betimlemektedir. Bu aşamada klasik sınıflandırmada manipülasyonun ilk aşaması olan hazırlık aşaması (Hale ve Whitman'ın (1995) GTEYD modelinde Giriş ve Teşhis aşamaları, Babiak ve Hare'in (2006) manipülasyon modelinde değer biçme aşaması) devreye girmektedir. Hazırlık aşaması, yöneticinin çalışanlarının güvenini kazanması için engel oluşturabilecek olası yargı ve psikolojik koşulları ortadan kaldırmaktır. Bu aşamada birçok manipülasyon tekniğinden yararlanılabilmektedir. Bunlardan biri, "özel haberdarlık" imajı yaratmaktır (Sherkovin, 1973: 64). Güvenli olarak algılanan bilgi kaynağı gerçekçilik ve haberdarlıkla ilişkilendirilmektedir. Bilgi kaynağından yeni, bilinmedik ve herkesin ulaşamadığı bir şey öğrenme potansiyeli olduğunda manipülatöre (yöneticiye) karşı ilgi ve iyi niyet

oluşmaktadır. Geniş kitlenin ulaşamadığı bilgiyi öğrenme, insanların bilgi açlığını giderme izlenimi etkili ilgi uyandırma yöntemlerindedir. Yönetici, güvenini kazanmak istediği çalışana ayrıcalıklı muamelesi yaparak, çok çaba harcamadan hem kendisine olumlu bir yaklaşım, hem de konu ile alakalı tavsiye alabilmektedir. Bu yöntemi çalışma takımına karşı uygulamak istediğinde de kararlara katılımı kullanabilmektedir. Çalışanlara karşı açıklığını ve yardıma ihtiyacı olduğunu göstererek hem güvenlerini kazanmaya ilk adım atmakta, hem de daha sağlıklı kararlar alabilmektedir.

Bir başka yöntem de, dinlemektir. Çalışanı ya da çalışanları iyi niyetle dinlemek, fikirlerine değer vermek, sayıldığını göstermektir. Yönetici, birçok açıdan çalışan ya da çalışanlarıyla aynı fikirde olmadığı halde bile, ortak noktalara (bu durumda amaçlar da olabilir) odaklanarak, güvene doğru ilk adımlardan birini atabilmektedir.

Bilişsel disonans yöntemi de öngörüleme aşamasında yöneticinin kullanabileceği araçlardandır. Yönetici, kendisi ve/veya örgüt ile ilgili yeni bilgiler sunarak çalışanların bilincinde yarattığı disonansı, otorite ilkesi, iyi davranış ilkesi, karşılıklılık efekti, karşıtlık ilkesi vs. gibi yöntemlerle giderebilmektedir. Söz konusu yöntemler hem ayrı ayrı, hem destekleyici yöntem olarak işlev görmekteler.

Otorite ilkesi tek başına yöneticinin mevkisel pozisyonuna ilişkin biçimde kullanılabilir.

İyi davranış ilkesinin fiziksel çekicilik, profesyonel niteliklere yönelik iltifatlar, benzerlikler (ortak hobiler, zevkler, amaçlar vs. etkileşimi kolaylaştırmakta, emniyet ve özgüven duygularının oluşumunu tetiklemektedir), kendinden ödün verme fonunda iltifatlar (“sizin uzmanlığınıza, yaratıcılığınıza ihtiyacımız var” vs.), yakından tanışıklık (“başarılı olmanıza yardımcı olmak için projenizin planını yapmaya bile hazırım” vs.), çağrışım yaratma (firmanın ya da başka bir firmanın geçmişinde ya da eşit zamanda faaliyette bulunan kahraman statüsü ile ödüllendirilen çalışan) gibi yöntemlerine de öngörüleme aşamasında başvurulabilmektedir.

Yönetici öngörüleme aşamasında karşılıklılık ilkesini çalışan ve/veya çalışanlarla ilgilenerak uygulayabilmektedir. Çalışanın nasıl olduğunu, sorunlarının olup olmadığını sormak ve yardıma hazır olduğunu hissettirmek bile yeterli olabilmektedir. Yönetici kritik bir hata yapan çalışana hatasını telafi etme imkanı tanıyarak da, bu ilkeyi uygulamış olabilmektedir.

Güven gelişiminin ilk aşamasında yönetici karşıtlık ilkesine de başvurabilmektedir. Örneğin, yönetici dönem ya da sene sonunda yapılan hesaplamaları önceki dönemlerle karşılaştırmalı bir grafik ya çizelge şeklinde sunarak bir sonraki dönem ya da sene için planlanan başarı artış yüzdesini daha kalıcı bir çizgiye getirebilmektedir. Sadece gündemdeki dönemin sonuç hesaplamaları sunulduğunda, hedeflenen amaç çalışanların zihninde somut bir şekle bürünmemektedir.

Güven gelişim aşamalarından bir sonrakisi, yeterliliğin belirlenmesi (Maister, Green ve Galford'un (2009) güven modelinde formüle etme) aşamasıdır. Bu aşamada taraflar birbirlerinin güven potansiyelini ölçmektedirler. Manipülasyonun temel aşaması (Hale ve Whitman'ın (1995) GTEYD modelinde etki, Babiak ve Hare'in (2006) manipülasyon modelinde manipülasyon aşaması) bu sürecin gelişmesi açısından önem arz etmektedir. Manipülasyonun temel aşamasında, sunulan bilgi ve davranışların sorgusuz benimsenmesi, merak yaratma gerçekleşmektedir. Bu süreçte birçok manipülatif yöntem kullanılmaktadır. İlk aşamada oluşturulan temel, daha karmaşık manipülasyon yöntemlerine imkan tanımaktadır.

Basmakalıp düşünme alışkanlığı, “çok çalışan daha çok kazanır”, “özgüveniniz örgütün başarısını da belirler”, “eğitim, kariyer patikanızda ilerlemenizi sağlar” vs. gibi ifadelerle örgüt politikasının belirlediği kural ve düzenlemelerin benimsenmesine yönelik şekillerde kullanılabilir.

Yönetici bu aşamada “yüzünü kapıya çarpma” yöntemini seçeneklerin değerlendirilmesi izlenimi yaratmak için kullanabilmektedir. Tek başına alınan nihai karar gibi anlaşılan cümleyi önce söyleyerek, çalışanların olumsuz tepkisini aldıktan sonra, takımın amaç ve isteklerine daha yakın olan öbür seçeneği sunarak, takımın bu seçeneği kabul etmesini



sağlamaktadır. Bu durumda yönetici hem asıl seçeneği kabul ettirmiş olmakta, hem de çalışanlarda seçim özgürlüğü izlenimi yaratarak inisiyatif cesaretini artırmaktadır.

Yeterliliklerin belirlenmesi aşamasında yönetici, eşikte ayak tekniğine başvurarak, öncesinde çalışanlarından tamamen şahsi gibi gözüken nitelikte bir ricada bulunarak, istenilen yerine getirildikten sonra, hem takımın, hem örgütün yararına olacak türden uygulamalarla alakalı ricada bulunabilmektedir. Örneğin, yönetici öncesinde verilerin daha düzenli bir şekilde sisteme girilmesi ile ilgili ipuçları isteyip, sonrasında genel sistemin verimliliğini yükseltme ile ilgili öneri ve tavsiyeler rica edebilmektedir.

Bu aşamada kıtlık ilkesine örnek getirmek gerekirse, yönetici, firma ile anlaşmalı bir eğitim kurumunun firmada uygulanan standart eğitimler dışında sınırlı sayıda sunduğu başka bir uzmanlık eğitimi imkânını çalışanlarla paylaşarak, onların o sınırlı kontenjan içinde olmak için çabalamalarını sağlamaktadır.

Sosyal ispat ilkesinde “doğru” olanı yapan ve bilinmedik gizli gerçeği bilen rolünde daha başarılı bir çalışan ve/veya rakip örgüt olabilmektedir.

Güven oluşumunun bir sonraki aşaması, karşı tarafın amacını anlama (Maister, Green ve Galford’un (2009) güven modelinde vizyon) aşamasıdır. Bu aşamada etkileşim içinde bulunan taraflar birbirlerinin davranış ve tutumlarının tutarlılığını değerlendirmekte, amaçların kesişme noktalarına bakılmaktadır. Güvenin bu aşaması Hale ve Whitman’ın (1995) GTEYD modelinin Yüzleşme aşamasını kastetmektedir. Manipülasyon açısından bu noktada etkileşimin yararlı unsurlarından biri, kendini ortaya koymadır. Kendini ortaya koyma, karşı tarafı anladığını gösterebilme, düşündüğünü, hissettiğini ve istediğini açıkça belirtebilme ve beklenen sonucu açıklayabilme yeteneğidir. Bu aşamada dürüst olma, güven telkin etme, pozitif davranışlar sergileme, her iki tarafın da haklarını ve ihtiyaçlarını gözeterek bir uzlaşmaya gitmeye hazır olma izlenimini aktarmak çok önemlidir. Tutarlı olma arzusu, güçlü manipülasyon tekniklerinden biridir. Toplumsal algı tutarlılığı güven ve saygınlık yaratan bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Yöneticinin tavır ve davranışlarında sergilediği tutarlılık çalışanların gözünde güven kazanmasını sağlamaktadır.

Güven oluşumunun son aşaması, aktarım aşaması (Maister, Green ve Galford'un (2009) güven modelinde yükümlülükleri kabul etme aşaması); çalışanların birbirlerinin davranışlarını, fikir ve amaçlarını net bir biçimde gördükten sonra oluşan güven ya da güvensizlik durumunu birbirlerine aktardıkları aşamadır. Bu aşamada daha önceki aşamalarda manipülasyon yöntemleriyle oluşturulan güven zemini gözlemlenebilmektedir. Babiak ve Hare'nin (2006) manipülasyon modelinin terk etme aşaması bu aşamada devreye girmektedir. Başka bir ifadeyle, güvenin nihai aşamasıdır. Ancak güven döngüsel ve dinamik bir olgu olduğu için önceki aşamalarda yöneticinin gözünden kaçırdığı boyutlar, bu aşamada yeniden gözden geçirilerek, daha güzel bir sonuç almak adına planlama ve hesaplama aşamasından başlamak üzere tüm güven aşamaları tekrarlanabilir. Hale ve Whitman'ın (1995) GTEYD modelinin Değişim aşaması güvenin bu aşamasıyla denkleşmektedir.

Yukarıda sözü geçen manipülasyon yöntemleri güven gelişiminin her aşamasında ek teknik olarak da kullanılabilirler.

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE MANİPÜLASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgüt, davranışsal ve bilişsel açıdan ele alındığında, çalışanların etkileşim alanı olup, davranış modifikasyonlarından ibarettir. Örgütün başarısı için etkileşimsel süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlamak önemlidir. Teknoloji ve bilgiyi örgütsel amaç etrafında birleştiren beşeri sermayenin etkileşimsel dengesi çok yönlü bilgi akışı, etkin iletişim, eğitim, etik değerler, uyumsal kural ve düzenlemeler vs. gibi unsurları bünyesinde barındıran güven ile korunabilmektedir. Güven kültürünün etkinliğinin sağlanmasında sistemsel bütünlüğe sahip bilişsel etkileme teknikleri, bilincin duygusal dokusu, anlamlandırma ve bireysel değer gibi bileşenlerine etki ederek tarafların davranışsal boyutta amaçsal uyumunu gerçekleştirmektedirler (Dubrovina, Danilova ve Prihojan, 2003: 85).

Örgütlerdeki insan sermayesinin çok boyutlu etkileşiminin hem bilişsel, hem davranışsal tetikleyicisi işlevini yapan, örgüt performansını doğrudan belirleyen döngüsel bir sistemin dayanağı olan güven, güvenin yönelim çeşitleri, güvenin etkileşim boyutları, güvenin oluşum modellerinin manipülasyon ve teknikleri ile olan etkileşiminin incelenmesi, yöneticilerin örgütte güven kültürünü oluşturmaları ve geliştirmeleri sürecine pratik katkı sunma olanağı açısından önem arz etmektedir. Alanyazında örgütsel güven ve manipülasyon etkileşimine ilişkin araştırmalara rastlanmamakta, dolayısıyla, bu çalışma yöneticinin çalışanlarla olan etkileşim kalitesinin sosyal ve bilişsel temellerinin önemini vurgulama, yöneticinin çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda bilinçli yönlendirme tekniklerini açıklama ve alanla ilgili sonraki araştırmalar için bir ölçek oluşturma açısından da yararlı olacaktır.

Çalışanlarla etkileşim sürecinde örgütsel güven oluşturma ve etkili iletişim sağlama yönünde yöneticinin araçsal donanımını geliştirme, manipülasyon tekniklerinin örgüt bünyesine uyumlaştırılarak içselleştirilmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin kullanımı ile mümkündür (Hepworth, 1993: 681). Çalışmanın amacı, örgütsel güven

oluşum sürecinde manipülasyon tekniklerinin etkisini incelemektir. Söz konusu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Örgütlerde “güven”, “güvenilir insan” olgularını tanımlayan güven bileşenleri nelerdir?
2. Örgütsel güvenin boyutlarından hangileri ön plandadır?
3. Örgütsel güven oluşturmada manipülasyon tekniklerinin etkisi var mıdır, varsa bu etkinin yönü nedir?
4. Örgüte güven ile manipülasyon arasındaki ilişkinin yönü nedir?
5. Yöneticiye güvenle manipülasyon arasındaki ilişkinin yönü nedir?
6. İşletmelerde güven kültürü oluşturma açısından ne tür manipülatif yöntemlere başvurulmaktadır?

### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Örgüte güven, çalışanların örgütsel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini içermektedir (Zaheer, 1998; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Başka bir tanıma göre, örgüte güven, bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır (Neveu, 2004). Aynı zamanda örgüte güven, üyelerin, örgütün politika ve stratejilerine olan inancını ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme kararlılığını kastetmektedir (Bradach ve Eccles, 1989). Shea (1984) örgüt içinde güvenin “mucize bir malzeme” olduğunu ve bir motor yağı gibi sürtüşmeleri azalttığını, farklı parçaları bir arada tutmaya yardımcı olduğunu ve kişileri harekete geçiren bir katalizör olduğunu ifade etmektedir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 25).

Manipülasyon örgüte güven bağlamında çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi, bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle bütünleştirmeyi, çalışanların örgütün gelişimine katkıda bulunma gönüllülüğünü, duygusal ve temassal etkileşimi ifade etmektedir (Krause, 2012). Aynı zamanda manipülasyonun ve güvenin benzer aşamalarla gerçekleşmesi (Doney ve Cannon (1997), bilişsel yönlendirmeyi kastetmesi (Shostrom, 1992; Dotsenko, 1997), davranışsal kontrolü zorunlu kılması (Shaw, 1997) bu olguların özdeşleşmeye dayalı etkileşimini öngörmektedir. Bu kuramsal çerçeveye

dayanarak, örgüte güven ve manipülasyon arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1. Örgüte güven ile manipülasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticiye güvenmek onun verdiği sözleri yerine getirdiğine itimat etmektir. Yönetici yasal yetkisini kullanarak ya da kendisine olan bağlılığı ve sevgiyi artırarak çalışanları yönlendirebilmektedir (Özdaşlı ve Yücel, 2010). Bu anlamda manipülasyon, yöneticinin kendisine, dolayısıyla, örgüte güven oluşturma sürecinde araçsal altyapıyı ifade etmektedir. Yönetici manipülasyon yardımıyla çalışanların bilişini ve davranışlarını etkileyerek onların amaç ve hedeflerini örgütsel amaçlarla uyumlaştırmakta, örgüt içi iletişimi kontrol etmekte ve yönlendirmekte, örgüt içi çatışmaları en aza indirmekte, çalışanların bir ekip olup örgütün gelişimi ve başarısı için çabalamalarını sağlamaktadır. Yöneticiye güven, çalışanların davranışının temel belirleyicisidir (Yolaç, 2011: 65). Bu çerçevede doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2. Yöneticiye güvenle manipülasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yöneticinin örgütsel güven (örgüte güven ve yöneticiye güven) oluşturma sürecinde başvurduğu manipülasyon teknikleri, çalışanlarla olan ilişkilerini yönetme, onlara olağan koşullarda aşıl原因amadığı ya da önemini gösteremediği hedefleri benimsetme, örgütle olan ilişkilerini sürdürme gönüllülüğünü, kararlara katılma ve inisiyatif alma isteğini yaratma, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirme, dolayısıyla, örgüte ve onun politikalarına güvenmelerini, örgütle bütünleşmelerini sağlama amaçlı kullanılan bilişsel etkileme araçlarını ifade etmektedirler (İbicioğlu, 2000; Ünlü, 2010; Ambarnova, 2011). Ayrıca örgütsel güven boyutları manipülatif etkileme teknikleriyle bütünleşerek yöneticinin hedeflerini gerçekleştirmede benzer işlevi yerine getirmektedirler. Bu çerçevede doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3. Yönetici tarafından kullanılan manipülasyon tekniklerinin örgüte güven ve yöneticiye güven üzerinde pozitif açıklayıcılıkları mevcuttur.

Yöneticiler örgütle çalışan arasında resmi bir aracı görevini yerine getirmektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütsel amaçlar, mali durum ve mevcut faaliyetlerin

arkasındaki politikalar, yöneticiler aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir (Butler ve Cantrell, 1984; Fairholm, 1994). Yöneticiye güven, örgüt çalışanları arasındaki güvenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Cook ve Wall, 1980; Deluga, 1994; Atkinson, 2004). Oldham ve Cummings (1996), çalışanların düşüncelerine ve duygularına değer verip onları destekleyen yöneticilerin çalışanların çalışma isteklerini arttırdıklarını tespit etmişlerdir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 34). Yöneticiler bilgiyi paylaşarak, paylaşmayarak veya bilgi akışını engelleyerek örgüt içi iletişimi yönlendirme ve kontrol etme konumuna sahip olduklarından, davranış ve düşüncelerindeki tutarlılık, çalışanlarda güvenin gelişmesi ve bu güvenin ortak amaçlar doğrultusunda kullanılacağına dair olan inancın oluşması açısından önemlidir (Robinson, 1981; Shaw, 1997).

Rodgers ve Hunter'ın (1991) yaptıkları araştırmalar sonucu yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları ne kadar tutarlı ise çalışanların güvenini o derece kazanabilecekleri ortaya çıkmıştır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 33). Söyledikleri ile yaptıkları birbirine uymayan veya aynı durum için değişik zamanlarda farklı tepkiler veren yönetici, çalışanları arasında güven uyandırmayacaktır. Tutarlılık, sözlerle davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Tutarlılık ve uyum güveni artırırken, tersi durumda güven azalmaktadır (Mishra, 1996). Dolayısıyla, örgütün yöneticisine güvensizlik, yatırımcıların, çalışanların güvenini azalttığı gibi örgütün performansını da olumsuz yönde etkilemekte, aksi bir durumda ise örgütün başarısına yol açmaktadır. Eğer yönetici bazı şeylere söz verip onları yerine getirirse, çalışanlar yöneticiye güven duyacaklardır. Ayrıca çalışanlar yöneticinin verdiği sözleri daima tuttuğuna şahit olurlarsa, yöneticinin davranışlarının her zaman tahmin edilebilir olduğuna inanacaklardır. Tutarlılık, yöneticinin güvenilir ve davranışlarının tahmin edilebilir olduğu anlamına gelmektedir (Polat, 2009: 21). Bunun yanı sıra yöneticiye güven boyutlarından olan tutarlılık, manipülasyon literatüründe tutarlı olma arzusu tekniği olarak tanımlanmaktadır (Loginov, 2001; Melihov, 2003; Brodie, 2007). Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4. Yöneticiye güven boyutları arasında tutarlılık boyutu ön plandadır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni**

Hizmet sektörünün yoğun olduğu Kazan'da (Tataristan/Rusya) ve İstanbul'da (Türkiye) güncel olarak faaliyette bulunan hizmet sektörü işletmelerinin yönetici ve çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın hizmet sektörü odaklı olması, bu sektörün çalışanlarla yöneticilerin etkili iletişimini, sürdürülebilir ortak gelişim stratejilerini üretme ve girişimsel yönelim sergileme zorunluluğunu öngörmesinden kaynaklanmaktadır. Verilerin analizi 8'i Kazan/Tataristan, 6'sı İstanbul/Türkiye örnekleme olmak üzere her işletmeden birer yönetici olma kaydıyla 14 işletme yöneticisi ile yapılan biçimsel mülakat (Bkz. Ek 1 ve Ek 2); 8 işletmeden 111 tane Kazan/Tataristan ve 6 işletmeden 122 tane İstanbul/Türkiye örnekleme olmak üzere toplam 14 işletmeden elde edilen 233 anket formu (Bkz. Ek 3 ve Ek 4) üzerinden yapılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Tüm sosyal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada da bazı kısıtlar yer almaktadır. Bu doğrultuda söz konusu araştırmanın kısıtlamalarını aşağıda yer alan maddeler şeklinde açıklanabilmektedir:

1. Araştırma mülakat ve anket olmak üzere iki teknikle gerçekleştirilmiş olup, mülakat işletme yöneticilerine, anket ise işletmelerin çalışanlarına uygulanmıştır.
2. Araştırma örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarını içeren örgütsel güveni ve bununla ilişkili olarak manipülasyon tekniklerini incelemeye yöneliktir.
3. Araştırmanın manipülasyonla ilgili olan kısmı, 31 manipülasyon tekniğiyle sınırlıdır.

### **3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Veri toplama sürecinde mülakat ve anket teknikleri bir arada (triangülasyon\*) kullanılmıştır. Yöneticilerle 6 açık uçlu sorudan oluşan biçimsel mülakat yapılmıştır. Yöneticilere mülakat uygulamanın başlıca sebepleri arasında yüz yüze görüşme

---

\* Triangülasyon, nitel veri toplama sürecinde birden fazla veri toplama yöntem ve tekniğinin bir arada kullanılmasıdır (Murat Özdemir, "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, 1, s. 327).

sonucunda olası yanlış anlaşılmaları önleme olanağını, konuyla ilgili ek bilgi elde etme imkânını, az zaman almasını, aktarılan bilgiler için belgelenmiş sorumluluğun yüklenilmemesini göstermek mümkündür. Anket ise örgüte olan güven, yöneticiye güven ve yöneticilerin kullandığı manipülatif teknikler olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. Çalışanlara anket formu uygulama, verilen cevaplar için kişisel sorumluluk yüklemekten kısa zamanda birçok deneğe ulaşma imkânını tanımıştır. Çalışanlara uygulanan anketin örgüte olan güven ölçeğiyle ilgili kısmı, Paine'in "Guidelines for Measuring Trust in Organizations"/"Örgütlerde Güven Ölçme Rehberi" (2003) çalışmasında betimlediği örgüte güven boyutlarının temelinde hazırlanmıştır. Bunlar, yetkinlik, dürüstlük, güvenilirlik, açıklık, incinebilirlik, çalışanlara karşı duyarlılık, özdeşleşme, karşılıklı kontrol, memnuniyet, bağlılık şeklinde betimlenebilmektedirler. Anketin yöneticiye güven ölçeğiyle ilgili kısmı, uzmanlık, tutarlılık, yardımseverlik, açıklık, dürüstlük ve riske karşı savunmasızlık olmak üzere 6 güven boyutunu kapsayan maddelerden oluşmaktadır. Yöneticilerin kullandığı manipülatif etkileme teknikleriyle ilgili ölçek, 31 manipülasyon tekniğini açıklamaktadır.

Anket formu 5 dereceli Likert ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göre düzenlenmiştir. Anket uygulanmadan önce pilot çalışması yapılmış, tüm ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 15.0 programıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde frekans, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

### **3.6. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular**

Anketimizin güvenilirlik analizi için iç tutarlılık güvenilirliği testlerinden en yaygın olanı Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı maddeler doğru-yanlış şeklinde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Geçerlilik analizi için de faktör analizine başvurulmuştur.



### **3.6.1. İstanbul/Türkiye Örnekleme Ölçekleri İçin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Bulguları**

Örgüte güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, 0,919 olarak tespit edilmiştir. Bu ölçeğimizin yüksek güvenilirlikte ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) olduğunu ifade etmektedir. Anketteki maddelerin güvenilirlik korelasyonları pozitif, yüksek ve birbirlerine yakın olduklarından herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Yöneticiye güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,875 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek güvenilirlikte ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) olduğunu göstermektedir. Sorudan “Yöneticime ona güvenmediğimi hissettirdiğimde başıma geleceklere biliyorum” maddesi çıkarıldığında alfa katsayısının 0,896’ya yükselecektir. Bu maddeyi çıkarıp analizi tekrarladığımızda alfa katsayısının 0,896 olduğu ve diğer maddelerin güvenilirlik katsayılarında artış görülmüştür.

Yöneticinin kullandığı manipülatif teknikler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak belirlenmiştir. Bu ölçeğin yüksek güvenilirlikte ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) olduğunu göstermektedir. Soruyu oluşturan maddelerin güvenilirlik katsayılarının pozitif, rakamsal değerleri yüksek ve birbirlerine çok yakın olduklarından maddelerden herhangi birinin çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Anketin ölçeklerine ilişkin geçerlilik analizi faktör analiziyle gerçekleştirilmiştir.

İstanbul/Türkiye örnekleme için örgüte güven ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,476 ile 0,740 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analizi sonucu 0,888 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın %63,186’sını açıkladığı görülmüştür. Faktör döndürme sonrasında değerlerin 0,585 ile 0,823 arasında, dolayısıyla, 0,40 eşik yük değerinin üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin çıkartılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır.

İstanbul/Türkiye örnekleme için yöneticiye güven ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,696 ile 0,825 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analizi sonucu 0,860 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak bulgulanmıştır. Faktörlerin toplam

varyansın %76,332'sini açıkladığı saptanmıştır. Faktör döndürme sonrasında değerlerin değerlerin 0,834 ile 0,908 arasında, dolayısıyla, 0,40 eşik yük değerinin üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin çıkartılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır.

İstanbul/Türkiye örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,622 ile 0,798 arasında olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analizi sonucu 0,912 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansın %70,652'sini açıkladığı görülmüştür. Faktör döndürme sonrasında değerlerin 0,725 ile 0,845 arasında, dolayısıyla, 0,40 eşik yük değerine eşitin üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin çıkartılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır.

### **3.6.2. Kazan/Tataristan Örnekleme Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular**

Örgüte güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, 0,895 olarak tespit edilmiştir. Bu ölçeğimizin yüksek güvenilirlikte ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) olduğunu ifade etmektedir. Anketteki maddelerin güvenilirlik korelasyonları pozitif, yüksek ve birbirlerine yakın olduklarından herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Yöneticiye güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,928 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek güvenilirlikte ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) olduğunu göstermektedir.

Yöneticinin kullandığı manipülatif teknikler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,956 olarak belirlenmiştir. Bu ölçeğin yüksek güvenilirlikte ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) olduğunu göstermektedir. Soruyu oluşturan maddelerin güvenilirlik katsayılarının pozitif, rakamsal değerleri yüksek ve birbirlerine çok yakın olduklarından maddelerden herhangi birinin çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Anketin ölçeklerine ilişkin geçerlilik analizi faktör analiziyle gerçekleştirilmiştir.

Kazan/Tataristan örnekleme için örgüte güven ölçeğinin maddelerinin faktör yüklerinin 0,442 ile 0,787 arasında olduğu görülmüştür. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analizi

sonucu 0,874 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansın %62,451'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör döndürme sonrasında değerlerin 0,622 ile 0,827 arasında, dolayısıyla, 0,40 eşik yük değerinin üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin çıkartılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır.

Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticiye güven ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,661 ile 0,795 arasında olduğu saptanmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analizi sonucu 0,873 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansın %73,916'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör döndürme sonrasında değerlerin 0,813 ile 0,892 arasında, dolayısıyla, 0,40 eşik yük değerinin üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin çıkartılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır.

Kazan/Tataristan örnekleme yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ölçeğinin faktör yüklerinin 0,485 ile 0,804 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analizi sonucu 0,890 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansın %65,232'sini açıkladığı saptanmıştır. Faktör döndürme sonrasında değerlerin 0,492 ile 0,811 arasında, dolayısıyla, 0,40 eşik yük değerine eşitinin üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin çıkartılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır.

### **3.7. Araştırma Bulgularının Analizi**

Araştırmanın bulguları mülakat ve anket olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

#### **3.7.1. Yöneticilerle Yapılan Mülakat ve Sonuçları**

Örgütsel güven oluşturmada manipülasyon teknikleri ile ilgili araştırmamızda yöneticilerin manipülatif tekniklere ilişkin düşüncelerini tespit etme amaçlı 8'i Kazan/Tataristan'da, 6'sı İstanbul/ Türkiye'de olmak üzere 14 yöneticiyle biçimsel mülakat yapılmıştır (Bkz. Ek 1 ve Ek 2). Mülakata başlamadan önce yöneticilere bilimsel çalışmaya destek sağladıkları için teşekkür edilmiş, mülakatın konusu ve amacına ilişkin kısa bir açıklama yapılmış, katılımcıların kişisel bilgilerine dair gizlilik ve sonuçların olabildiğince tarafsız değerlendirileceği güvencesi verilmiş, mülakattaki açıklamaların kaydedilmesiyle ilgili gerekli onay alınmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Mülakata katılan yöneticilerin 10'u (5'i İstanbullu (İ.), 5'i Kazanlı (K.)) çalışanları ile etkin bir iletişim halinde olduğunu belirtmiştir. Ancak 4 yönetici (1'i İ., 3'ü K.) örgütsel politikalardan ötürü çalışanlarıyla aralarına bir mesafe koymak zorunda olduklarını, ilişkileri daha çok resmi evrak ve belgeler üzerinden yürüttüklerini belirtmişlerdir.

Mülakata katılan hem İstanbullu, hem Kazanlı yöneticilerin çoğu, çalışanlarıyla etkin bir iletişim halinde olduklarını ifade etmişlerdir. Etkili yöneticiler zamanı doğru kullanma, katkıya odaklanma, gücü üretken kılma, öncelikleri belirleme, etkin kararlar alma (Drucker ve Maciariello, 2006), çalışanların iyi hissetmelerini sağlama, potansiyellerini kullandırma, onları takdir etme, başarıyı özendirme, etkili çatışma yönetimi, özeleştirme yapma (Scheerens ve Stoel, 1988; Karadağ, 2011) gibi niteliklere sahiptir. Aynı zamanda çalışanların birlik ve bütünlüğünü koruma, kendini doğru ifadebilme, kontrolü elde tutma, yenilik ve gelişmeleri takip etme (Çınar, 2013) de yöneticiyi başarılı kılan özelliklerindedir. Tüm bu süreçlerin gerçekleşmesi için örgüt içi iletişimin etkinliğinin sağlanması şarttır (Er, 2013: 12).

2. Çalışanlara güven konusunda 6 yönetici (4'ü K., 2'si İ.) genel olarak çalışanlarına güvendiğini, 3 yönetici (3'ü İ.) güvenme eğiliminde olduğunu, 5 yönetici (4'ü K., 1'i İ.) de tam olarak güvenemediğini açıklamıştır. Mülakata katılan İstanbullu yöneticilerin yarısı, çalışanlara güvenme eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Güvenme eğiliminde olan yöneticiler, güven konusunda bireyci bir algıya sahip olduğunu, her çalışanla güven ilişkisi kurmaları gerekmediğini, çalışanlarına birkaç görev verip denetledikten sonra şartlı olarak güvенеbileceklerini belirtmişlerdir. Kazanlı yöneticilerin yarısı, çalışanlarına güvendiğini, diğer yarısı da güvenmediğini açıklamıştır. Çalışanlara güvensizliğin nedenleri olarak ise geçmişte yaşanan hayal kırıklıkları/kötü tecrübeler (10), genel olarak kimseye güvenmeme prensibi (6), güvenmek için bir neden ya da gerekçenin olmadığı, yani güvene ihtiyaç olmadığı (herkes kendi işini yapıyor) (3), geçici de olsa kontrolü kaybetme korkusu (5), olası zararları göze alamama (9) gösterilmiştir.

3. Çalışanları örgütsel amaçlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirme konusunda daha önce oluşturduğumuz anket soruları ve manipülasyon teknikleri temelinde cevaplar alınmıştır. Yöneticiler aşağıda yer alan olumlu yönlendirme tekniklerini kullandıklarını ifade etmişlerdir:

- 1) Çalışanlarıma hatalarını telafi etme şansını tanırım (**Karşılıklılık**) (12: 6'si İ., 6'sı K.)
- 2) Çalışanlarımın çoğu zaman söylediklerimi/direktiflerimi sorgulamadıklarını bilirim (**Basmakalıp düşünme alışkanlığı**) (6: 3'ü K., 3'ü İ.)
- 3) Çalışanlarımı çoğu zaman dikkatle dinlerim (**Dinleme**) (9: 5'i K., 4'ü İ.)
- 4) Bazı durumlarda çalışanlarımı ortak ilgi alanlarımızın olduğuna inandırırım (**İyi davranış ilkesi, etki objesiyle benzerlik**) (3: 3'ü K.)
- 5) Çalışanlarımın otoriteye itaat ettiklerini bilirim (**Otorite**) (8: 5'i K., 3'ü İ.)
- 6) Çalışanlarım tarafından bir profesyonel olarak algılandığımı düşünmekteyim (**İyi davranış ilkesi, çağrışım yaratma**) (11: 7'i K., 4'ü İ.)
- 7) Çalışanlarımı çabuk karar vermek zorunda bırakarak komutlarımın gerçekleşmesini sağlarım (**Acele karar verme**) (5: 4'ü İ., 1'i K.)
- 8) Düzenli olarak dile getirdiğim başarı sloganlarım var (**Tekrarlama**) (4: 3'ü K., 1'i İ.)
- 9) Çalışanlarım kararlarımıza katılmadıklarında kararlarımda ısrarcı davranmam (**Yüzüne kapıyı çarpma (İndükleme) tekniği**) (8: 5'i İ., 3'ü K.)
- 10) Örgütsel başarıları vurgulamak için geçmiş deneyimlerin mukayeselerini yaparım (**Karşıtlık**) (9: 5'si K., 4'ü İ.)
- 11) Çalışanlarıma onların yararına olabilecek sınırlı imkânlar hakkında bilgi veririm (**Kıtlık ilkesi**) (9: 5'i İ., 4'ü K.)
- 12) Çalışanlarımın bana karşı çoğunlukla tutarlı davranış sergilediklerini düşünüyorum (**Tutarlı Olma Arzusu**) (13: 7'si K., 6'sı İ.)
- 13) Örgütsel başarıya odaklı konularda çalışanlarımla işbirliği içerisinde olduğumu gösteririm (**İyi davranış ilkesi, yakından tanışıklık**) (8: 5'i K., 3'ü İ.)

14) Örgüt içi değişime karşı direnci yönetme konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum (**Kognitif Disonans/Bilişsel uyumsuzluk**) (11: 6'sı K., 5'i İ.)

15) Çalışanlarım ricada bulunduğumda çoğunlukla olumlu bir tepkiyle karşılaşırım (**Eşikte ayak tekniği**) (12: 7'si K., 5'i İ.)

16) Çalışanlarım profesyonellikleri konusunda sıklıkla iltifatlarda bulunurum (**İyi davranış ilkesi, kendinden ödün verme tarzında iltifat**) (11: 6'sı K., 5'i İ.)

Bu maddeyle ilgili yöneticilerden biri yakın bir zamanda okuduğu bir yazıdan bir örnekleme yapmıştır. ABD'de kendi çabalarıyla zengin olan bir işadamı mezar taşına aşağıdaki cümlenin yazılmasını vasiyet etmiştir: “Burası, en önemli özelliğinin etrafını kendinden akıllı insanlarla çevreleyebilme yeteneği olan bir adamın mezarıdır”.

17) Çalışanların kararlarına saygılı davranmakla birlikte kendi açıklama/eklemelerimle kararlarının değişmesini sağlayabilmekteyim (**“Evet, ama...”**) (7: 4'ü İ., 3'ü K.)

18) Çalışanlarım daha başarılı çalışma arkadaşlarını örnek olarak göstermekten çekinmem (**Sosyal ispat ilkesi**) (8: 4'ü İ., 4'ü K.)

19) Çalışanlarım hatalı olduklarında onları aşağılamam, birlikte çözüm bulmaya teşvik ederim (**Yapıcı eleştiri ilkesi**) (11: 6'sı İ., 5'i K.)

20) Hatalı bir durum söz konusuysa, eleştirilerimi çalışanın şahsiyetine değil, yaptığı hataya yöneltirim (**Yapıcı eleştiri ilkesi**) (9: 5'i İ., 4'ü K.)

21) İşyerimizde belirli aralıklarla çalışanların aileleriyle katılabilecekleri sosyal etkinlikleri organize ederim (**Sosyal kaynaşma etkinliği ilkesi**) (5: 4'ü İ., 1'i K.)

22) Çalışanlarımı kendi yaptığım hatalar ve/veya başkalarının hatalarının örneklerinde yönlendiririm (**Dolaylı ikaz ilkesi**) (4: 2'si İ., 2'si K.)

Bunlar dışında arka arkaya sorulan sorularla kabul etmeye zorlama yönteminden söz edilmiştir. Çalışanı onaylayıcı cevaplar vereceği sorularla yönlendirme ve çalışanın kaçındığı bir konuyu ona kabul ettirme için kullanılmaktadır. Literatürde buldurma yöntemi olarak geçen bu yöntem Sokratik yöntemden türemiştir. Sokratik yöntem karşındakine yeni bir şey öğretmemekte, sadece bilineni anımsatmakta ve “hakikati”

yeniden buldurmaktadır. Sokratik yöntem 2 aşamalı olarak gerçekleşmektedir (Aydın, 2004: 61): 1) Ironie (alay), 2) Maieutique (doğurtma).

Alay (ironie) aşamasında Sokrates karşısındaki insanların yanlışlarını düzeltmek ve arkasından doğruları göstermek istemiştir. Bunun için de karşılıklı konuşma diyalog yolunu seçmiştir. Karşılıklı konuşma esnasında karşısındakine "hiçbir şey bilmediğini" söyleyerek, onun fikirlerini söylettirmiştir. Daha sonra bu düşüncelerin yanlışlarını ortaya koymuş, karşısındakinin yanlışlarını bir bir açıklayarak, onunla adeta alay etmiştir.

Doğurtma (maieutique (Fr.), maieutic (İng.), maieutik (Alm.), tevlid (Arapça), istiladiye (Osm.)) aşamasında karşısındakinin sağlam zannettiği bilgilerini sarstığını görünce, Sokrates soru-cevap tekniği ile konuşmaya devam ederek doğruları karşısındakine buldurmuştur.

Mülakat esnasında çalışanları yönlendirmede kullanılan bir yöntemden daha bahsedilmiştir. Bu yöntem yöneticinin çalışanla iletişimde kendi odasındaki ergonomik da anti-ergonomik tasarımla alakalıdır. Bu yöntemi uygulama amaç ve biçimine göre, manipülatif ergonomi ya da anti-ergonomi şeklinde betimleyebilmekteyiz. Bazı yöneticiler çalışanına olan iyi niyetini ve desteğini ifade etmek amacıyla kendi koltuğundan kalkıp çalışanın yanına oturabilmekte, farklı ikramlarda bulunabilmektedirler. Diğerleri, çalışanın önündeki derin ve rahat koltuğa oturarak onun rahat etmesini sağlamakla beraber aynı zamanda ona yukarıdan bakarak kendilerinin psikolojik üstünlüğünü belirtmiş olmaktadır. Yukarıdan aşağıya yönelen bakışlar her zaman daha baskıcı olarak algılanmaktadır. Bununla ilgili Stalin örneği çok ilgi çekici bulunmuştur. Toplantılarda Stalin diğer katılımcılarla birlikte oturmayıp sürekli aralarında gezinirmiş. Bu durumda hem yukarıdan aşağıya bakışın baskıcılığı ve daha çok mekân denetimine sahip olan insanın daha baskıcı ve önemli olarak algılanması düşüncesi yer bulmuştur.

Görüldüğü gibi, yöneticiler çalışanlarıyla etkileşimleri esnasında onları bilişsel temelde yönlendirecek etki tekniklerinden aktif bir biçimde yararlanmaktadırlar. Bunun nedeni,

bu tür teknikler belirli bir amaç doğrultusunda ve ustaca kullanıldıklarında etkileşim esnasında karşı tarafta herhangi bir direnç uyandırmadan istenilen niyet, amaç, istek kuralları aşılama, benimsetmeye olanak tanımaktadırlar. İstanbullu yöneticilerin en fazla kullandığı etki etme teknikleri, tutarlı olma arzusu ve karşılıklılık olarak saptanmıştır. Kazanlı yöneticilerin en sık başvurdukları manipülatif etkileme teknikleri, eşikte ayak, tutarlı olma arzusu, çağırışım yaratma olarak bulgulanmıştır. İstanbullu yöneticilerin karşılıklılık tekniğini kullanmalarının sebebi, toplum olarak minnettarlığı ve hoşnutluğu ifade etmeyi öngörmesidir. Kazanlı yöneticiler ise daha çok ricalar ve çağırışım yoluyla yönlendirmeye başvurmaktadır. Bu da, içeriye odaklı bir toplum olmalarından kaynaklanabilmektedir. Her iki araştırma örneğinde tutarlı olma arzusu tekniğinin yaygın kullanıldığını görmek mümkündür. Tutarlı olma arzusu, yöneticiye güveni oluşturan tutarlılıkla özdeşleşmekte ve güvenin temelini oluşturan en önemli kaygılardan biri olarak değerlendirilebilmektedir.

4. 12 yönetici (7'si K., 5'i İ.) olumlu yönlendirme yöntemlerinin ustaca ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanıldıklarında örgütsel güveni ve genel olarak sağlıklı örgüt kültürünün oluşmasını destekleyici etkiye sahip olabileceğini tasdik etmiştir. 2 yönetici (1'i K., 1'i İ.) ise bu konuda bir yorumda bulunmak istememiştir.

Bu sorunun cevapları, 3. sorudan elde edilen sonuçların yorumunu destekler niteliktedir. Manipülasyon teknikleri örgütsel hedefler doğrultusunda kullanıldıklarında, insan merkezli değerler üzerine kurulu, çalışan ve örgüt değerlerine hizalanan, her çalışanın günlük davranış değerlerini yansıtan sağlıklı örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır.

5. Güvenilir bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik konusunda genelde ikili ya da üçlü cevaplar elde edilmiştir. Onların toplamından ortaya çıkan sonuçları aşağıdaki şekilde özetlememiz mümkündür: uzmanlık (12: 7'si K., 5'i İ. ), tutarlılık (11: 7'si K., 4'ü İ.), dürüstlük (11: 6'sı K., 5'i İ.), açıklık (4: 2'si İ, 2'si K.), yardımseverlik (4: 3'ü İ., 1'i K.), riske karşı savunmasızlık cevapların arasında belirtilmemiştir. Bunların dışında yöneticinin kendisine duyduğu özgüveni (7: 5'i K., 2'si İ.), örgütsel başarısızlıklara karşı olumlu tepkisel tutumu (5: 4'ü K., 1'i İ.) da ayrıca belirtilmiştir.



Bu sorudan elde edilen sonuçlar, katılımcıların, güvenilir bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik olarak uzmanlığı/yetkinliği belirttiğini göstermiştir. Davis, Mayer ve Schoorman (1995) güven ve yönetim konusunda yaptıkları bir araştırmada çalışanların yöneticilerini yetkinlik sahibi olarak gördüklerinde, onlardan emin olduklarını ve daha çok destek verip, güvendiklerini ortaya çıkarmışlardır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007: 34). Teslenko (2009), yetenekli ve uzman insanların güven uyandırdığını savunmaktadır. Covey ve Merrill (2010), güvenin karakter ve uzmanlık olmak üzere iki etkenden oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Uzmanlığa dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle güven tarafları işleri konusundaki yeterliliklerini artırarak kendilerine güveni artırabilirler (Polat, 2009: 20). Bunların yanı sıra İstanbullu yöneticilerin dürüstlüğü, Kazanlı yöneticilerin ise tutarlılığı uzmanlıkla eşit seviyede önemli gördükleri belirlenmiştir. Her iki özellik önemli olup, aradaki fark toplumların batılılaşma derecesiyle açıklanabilmektedir.

6. 7 yönetici (5'i K., 2'si İ.) bazı durumlarda çalışanları tarafından yönlendirildiğini ifade etmiştir. 4 yönetici (3'ü K., 1'i İ.) yönlendirilme olasılığını kabul etmiştir. 3 (3'ü İ.) yönetici de hiçbir şekilde çalışanları tarafından yönlendirildiğini düşünmediğini belirtmiştir. Çalışanları tarafından yönlendirildiklerini düşünen yöneticiler, izin konusunda yönlendirildiklerini ("özel" bahanelerle izin isteme (özellikle bayanlar tarafından), iltifat edenlere karşı olumlu bir tutum sergilemek zorunda hissettiklerini, birçok uzmanlığa ve/veya iyi bir profesyonel temele sahip ya da tecrübeli çalışanların kendi koşullarını dikte ettiklerini, çalışanların diğer çalışanlar hakkındaki şikâyetleri ve yöneticinin konuyla ilgili eksik bilgisini, yöneticinin dikkatini çalışanın kendi hatası ya da eksikliğinden başka yönlere kaydırmak için herhangi bir haberi/olayı abartılı bir şekilde sunarak konuyu saptırmasını, çalışanlar arasındaki iş tartışmalarında çalışanları ayırmak zorunda kalmalarını, çalışanlardaki (özellikle yaşça büyük çalışanlardaki) alınganlığı yönetmek zorunda olduklarını vb. belirtmişlerdir.

Mülakat sonunda katılımcıların çoğu birçok konudaki düşüncelerini yeniden gözden geçireceklerini ifade etmiş ve sonuçlarla ilgili bilgilendirme istemişlerdir.

### 3.7.2. Anket Bulguları ve Yorumu

Bu bölümde anket katılımcılarına ilişkin yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerin yanı sıra örgütsel güven ve manipülasyon algıları, onların ilişkisel bağları ile ilgili bulgular ortaya konulmuştur. Araştırma örneklemini oluşturan anket katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4**  
**Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin**  
**Tanımlayıcı İstatistik Tablosu**

| İstanbul/Türkiye Örneklemi |            |              |                    |            |                    |               |            |              |          |    |      |
|----------------------------|------------|--------------|--------------------|------------|--------------------|---------------|------------|--------------|----------|----|------|
| Yaş                        | Değişken   | n            | %                  | Eğitim     | Değişken           | n             | %          | Cinsiyet     | Değişken | n  | %    |
|                            | 20-30      | 63           | 51,6               |            | Orta Öğretim       | 40            | 32,8       |              | Kadın    | 36 | 29,5 |
| 31-40                      | 44         | 36,1         | Meslek Yüksekokulu | 28         | 23,0               | Erkek         | 86         | 70,5         |          |    |      |
| 41-50                      | 10         | 8,2          | Fakülte (Lisans)   | 45         | 36,9               | Evli          | 64         | 52,5         |          |    |      |
| 51 ve üstü                 | 5          | 4,1          | Y. Lisans/Doktora  | 9          | 7,4                | Bekâr         | 58         | 47,5         |          |    |      |
| <b>Toplam</b>              | <b>122</b> | <b>100,0</b> | <b>Toplam</b>      | <b>122</b> | <b>100,0</b>       | <b>Toplam</b> | <b>122</b> | <b>100,0</b> |          |    |      |
| Kazan/Tataristan Örneklemi |            |              |                    |            |                    |               |            |              |          |    |      |
| Yaş                        | Değişken   | n            | %                  | Eğitim     | Değişken           | n             | %          | Cinsiyet     | Değişken | n  | %    |
|                            | 20-30      | 55           | 49,5               |            | Meslek Yüksekokulu | 14            | 12,6       |              | Kadın    | 66 | 59,5 |
| 31-40                      | 41         | 36,9         | Fakülte (Lisans)   | 81         | 73,0               | Erkek         | 45         | 40,5         |          |    |      |
| 41-50                      | 13         | 11,7         | Y. Lisans/Doktora  | 16         | 14,4               | Evli          | 62         | 55,9         |          |    |      |
| 51 ve üstü                 | 2          | 1,8          | <b>Toplam</b>      | <b>111</b> | <b>100,0</b>       | Bekâr         | 49         | 44,1         |          |    |      |
| <b>Toplam</b>              | <b>111</b> | <b>100,0</b> | <b>Toplam</b>      | <b>111</b> | <b>100,0</b>       | <b>Toplam</b> | <b>111</b> | <b>100,0</b> |          |    |      |

Elde edilen bulgulara göre, her iki örneklem için katılımcıların büyük çoğunluğu 20-30 yaş grubundadırlar. Eğitim durumuyla ilgili değişkenlerin analizi, katılımcıların çoğunun lisans eğitimine sahip olduğunu, ancak İstanbul/Türkiye örneklemi için bu oranın %36,9, Kazan/Tataristan örneklemi için %73 olduğunu göstermiştir. Cinsiyetle ilgili bulgulardan İstanbul/Türkiye örneklemi katılımcılarının ağırlıklı olarak erkek (%70,5), Kazan/Tataristan örneklemi deneklerinin ise kadın (%59,5) olduğu anlaşılmaktadır. Her iki örneklem katılımcılarının büyük oranda evli olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlerin analizi her iki örneklem için benzer değerlerin saptandığını bulgulamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında ve lisans eğitimine sahip olması, hem Türkiye’de, hem Tataristan’da hizmet sektörünün

girişimciliğin ön planda olduğu ve sürekli gelişme potansiyeline sahip bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır (Midilli, 2011; Zakirova, 2011). İstanbul/Türkiye örneklemini katılımcılarının ağırlıklı olarak erkek, Kazan/Tataristan örneklemini deneklerinin ise kadın olması, sektörel istihdamda cinsiyet dağılımı farkıyla açıklanabilmektedir (Tansel, 2012; Vlasova, 2008). Katılımcıların medeni durum dağılımı analizi, katılımcıların ağırlıklı yaş grubuyla ilişkili olarak değerlendirilebilmektedir (Tezcan ve Coşkun, 2004; Mamatov, 2014).

İstanbul/Türkiye örneklemini için yöneticinin başvurduğu manipülasyon teknikleri ile örgüte güven değişkenleri arasındaki ilişkinin niteliğini tespit etme amaçlı yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5’te aktarılmıştır.

**Tablo 5**  
**Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları**  
**(İstanbul/Türkiye Örneklemini)**

| Değişken | DÜR    | GÜV    | YETK   | KK     | BAĞL   | MEMN   | ÖZD    | ÇKD    | AÇIKL  | İNC    |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| BDA      | ,563** | ,419** | ,404** | ,335** | ,202*  | ,482** | ,570** | ,354** | ,293** | ,341** |
| KARŞ     | ,411** | ,374** | ,564** | ,263** | ,362** | ,464** | ,446** | ,388** | ,297** | ,328** |
| ÖHİ      | ,397** | ,265** | ,480** | ,391** | ,514** | ,438** | ,413** | ,340** | ,346** | ,365** |
| DİNL     | ,446** | ,371** | ,388** | ,225*  | ,320** | ,412** | ,321** | ,474** | ,333** | ,320** |
| EOB      | ,560** | ,435** | ,471** | ,299** | ,334** | ,506** | ,424** | ,368** | ,297** | ,289** |
| FÇ       | ,415** | ,326** | ,337** | ,465** | ,354** | ,371*  | ,463** | ,227*  | ,193*  | ,239*  |
| OTO      | ,510** | ,487** | ,527** | ,428** | ,338** | ,545** | ,562** | ,394** | ,402** | ,392** |
| ÇY       | ,502** | ,336** | ,442** | ,333** | ,327** | ,464** | ,368** | ,368** | ,313** | ,267** |
| AKV      | ,083   | ,074   | ,258** | ,197*  | ,273** | ,171   | ,034   | ,081   | ,127   | ,270** |
| EVA      | ,362** | ,361** | ,421** | ,282** | ,410** | ,483** | ,400** | ,457** | ,413** | ,430** |
| TEKR     | ,475** | ,414** | ,537** | ,350** | ,394** | ,482** | ,398** | ,362** | ,333** | ,317** |
| YKÇ      | ,315** | ,299** | ,393** | ,335** | ,428** | ,310** | ,276** | ,231*  | ,274** | ,177   |
| MUK      | ,354** | ,261** | ,490** | ,278** | ,382** | ,355** | ,253** | ,279** | ,246** | ,133   |
| KIT      | ,542** | ,404** | ,528** | ,363** | ,390** | ,508** | ,464** | ,315** | ,351** | ,311** |
| TOA      | ,167** | ,296** | ,388** | ,114   | ,388** | ,218*  | ,160   | ,322** | ,297** | ,297** |
| İÖ       | ,405** | ,330** | ,407** | ,325** | ,390** | ,326** | ,359** | ,418** | ,305** | ,281** |
| YT       | ,336** | ,291** | ,393** | ,178   | ,246** | ,247** | ,218*  | ,413** | ,336** | ,176   |
| KOĞD     | ,411** | ,227*  | ,423** | ,273** | ,324** | ,392** | ,297** | ,378** | ,383** | ,345** |
| EA       | ,336** | ,338** | ,478** | ,330** | ,487** | ,522** | ,444** | ,306** | ,332** | ,398** |
| Sİ       | ,522** | ,533** | ,548** | ,389** | ,422** | ,474** | ,369** | ,429** | ,302** | ,201*  |
| YE       | ,545** | ,429** | ,447** | ,359** | ,336** | ,468** | ,428** | ,508** | ,370** | ,317** |

Tablo 5'in Devamı

|  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Dİ</b>                                      | ,242** | ,199*  | ,276** | ,207*  | ,250** | ,271** | ,221*  | ,257** | ,387** | ,176   |
| <b>SKE</b>                                     | ,345** | ,337** | ,257** | ,322** | ,100   | ,234** | ,272** | ,321** | ,190*  | ,205*  |
| <b>AHE</b>                                     | ,113   | ,071   | ,242** | ,117   | ,254** | ,195*  | ,153   | ,216*  | ,348** | ,197*  |
| <b>ABT</b>                                     | ,364** | ,324** | ,319** | ,342** | ,187*  | ,354** | ,252** | ,240** | ,208*  | ,183*  |
| <b>GİOD</b>                                    | ,444** | ,433** | ,567** | ,335** | ,432** | ,493** | ,428** | ,396** | ,495** | ,256** |
| <b>MÖDD</b>                                    | ,511** | ,424** | ,624** | ,397** | ,540** | ,496** | ,409** | ,428** | ,393** | ,349** |
| <b>KD</b>                                      | ,127   | ,157   | ,174   | ,200*  | ,229*  | ,112   | ,121   | ,206*  | ,177   | ,007   |
| <b>ALINT</b>                                   | ,416** | ,352** | ,303** | ,319** | ,269** | ,298** | ,289** | ,337** | ,155   | ,184*  |
| <b>STKH</b>                                    | ,285** | ,326** | ,419** | ,305** | ,369** | ,435** | ,358** | ,336** | ,406** | ,312** |
| <b>MB</b>                                      | ,348** | ,331** | ,425** | ,255** | ,361** | ,326** | ,245** | ,310** | ,331** | ,156   |
| **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed) |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

Tablo 5'teki bulgulara göre, İstanbul/Türkiye örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülasyon teknikleri ile örgüte güven boyutları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Örgüte güven, çalışanların ait oldukları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algılarından ibarettir (Omarov, 2009: 28). Yönetici manipülatif etkileme tekniklerini kullanarak çalışanların algılarını yönlendirebilmektedir. Çalışanların hedeflerini örgütsel hedef ve amaçlarla bütünleştirerek onların birbirleriyle uyumlu bir etkileşim içerisinde olmalarını, örgütsel değer ve normları paylaşmalarını, sinerji yaratarak örgütün başarısı için çalışmalarını sağlayabilmektedir.

Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticinin başvurduğu manipülasyon teknikleri ile örgüte güven değişkenleri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da aktarılmıştır.

**Tablo 6**  
**Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları**  
**(Kazan/Tataristan Örnekleme)**

| Değişken    | DÜR    | GÜV    | YETK   | KK     | BAĞL   | MEMN   | ÖZD    | ÇKD    | AÇIKL  | İNC    |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>BDA</b>  | ,453** | ,402** | ,419** | ,292** | ,228*  | ,492** | ,520** | ,334** | ,284** | ,359** |
| <b>KARŞ</b> | ,344** | ,343** | ,519** | ,193** | ,371** | ,460** | ,375** | ,357** | ,300** | ,361** |
| <b>ÖHİ</b>  | ,399** | ,249** | ,486** | ,353** | ,536** | ,435** | ,380** | ,338** | ,343** | ,385** |
| <b>DİNL</b> | ,506** | ,459** | ,454** | ,274** | ,358** | ,481** | ,365** | ,473** | ,367** | ,352** |

Tablo 6'nın Devamı

|  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>EOB</b>                                     | ,495** | ,430** | ,435** | ,260** | ,289** | ,429** | ,298** | ,389** | ,273** | ,284** |
| <b>FÇ</b>                                      | ,298** | ,222*  | ,267** | ,338** | ,348** | ,278** | ,277** | ,158   | ,146   | ,217*  |
| <b>OTO</b>                                     | ,391** | ,431** | ,513** | ,327** | ,279** | ,482** | ,498** | ,297** | ,450** | ,413** |
| <b>ÇY</b>                                      | ,450** | ,314** | ,509** | ,316** | ,380** | ,481** | ,351** | ,292** | ,414** | ,346** |
| <b>AKV</b>                                     | ,038   | ,019   | ,219*  | ,116   | ,216*  | ,068   | -,060  | ,020   | ,039   | ,143   |
| <b>EVA</b>                                     | ,301** | ,330** | ,474** | ,252** | ,401** | ,416** | ,327** | ,387** | ,441** | ,438** |
| <b>TEKR</b>                                    | ,452** | ,349** | ,559** | ,263** | ,395** | ,430** | ,337** | ,259** | ,389** | ,364** |
| <b>YKÇ</b>                                     | ,374** | ,326** | ,407** | ,461** | ,394** | ,332** | ,298** | ,283** | ,309** | ,210** |
| <b>MUK</b>                                     | ,363** | ,219*  | ,491** | ,261** | ,360** | ,358** | ,245** | ,164   | ,259** | ,225*  |
| <b>KIT</b>                                     | ,517** | ,292** | ,466** | ,321** | ,389** | ,436** | ,365** | ,301** | ,315** | ,326** |
| <b>TOA</b>                                     | ,307** | ,330** | ,406** | ,167   | ,407** | ,311** | ,244** | ,345** | ,292** | ,292** |
| <b>İÖ</b>                                      | ,420** | ,333** | ,445** | ,381** | ,392** | ,360** | ,315** | ,428** | ,371** | ,335** |
| <b>YT</b>                                      | ,403** | ,321** | ,394** | ,234*  | ,198*  | ,253** | ,254** | ,423** | ,363** | ,278** |
| <b>KOĞD</b>                                    | ,470** | ,265** | ,514** | ,314** | ,340** | ,376** | ,274** | ,301** | ,381** | ,414** |
| <b>EA</b>                                      | ,333** | ,324** | ,511** | ,222*  | ,513** | ,552** | ,440** | ,234*  | ,324** | ,295** |
| <b>Sİ</b>                                      | ,545** | ,510** | ,584** | ,440** | ,422** | ,449** | ,409** | ,386** | ,375** | ,268** |
| <b>YE</b>                                      | ,593** | ,463** | ,517** | ,425** | ,432** | ,519** | ,493** | ,516** | ,427** | ,358** |
| <b>Dİ</b>                                      | ,263** | ,219*  | ,293** | ,205*  | ,287** | ,228** | ,278** | ,186   | ,422** | ,246** |
| <b>SKE</b>                                     | ,285** | ,241*  | ,252** | ,285** | ,124   | ,137   | ,203*  | ,250** | ,297** | ,168   |
| <b>AHE</b>                                     | ,194*  | ,160   | ,207*  | ,118   | ,359** | ,167   | ,186   | ,265** | ,235*  | ,156   |
| <b>ABT</b>                                     | ,337** | ,334** | ,275** | ,268** | ,200*  | ,247** | ,150   | ,188*  | ,100   | ,096   |
| <b>GİOD</b>                                    | ,441** | ,453** | ,561** | ,345** | ,469** | ,463** | ,458** | ,393** | ,485** | ,333** |
| <b>MÖDD</b>                                    | ,589** | ,447** | ,641** | ,455** | ,595** | ,483** | ,396** | ,431** | ,371** | ,377** |
| <b>KD</b>                                      | ,143   | ,206*  | ,174   | ,120   | ,306** | ,101   | ,027   | ,153   | ,098   | ,029   |
| <b>ALINT</b>                                   | ,369** | ,319** | ,287** | ,307** | ,251** | ,280** | ,192*  | ,273** | ,057   | ,148   |
| <b>STKH</b>                                    | ,299** | ,388** | ,485** | ,266** | ,424** | ,371** | ,380** | ,361** | ,394** | ,329** |
| <b>MB</b>                                      | ,324** | ,282** | ,396** | ,213*  | ,398** | ,287** | ,198*  | ,231*  | ,338** | ,176   |
| **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed) |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

Tablo 6'daki bulgulardan Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülasyon teknikleri ile örgüte güven boyutları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki görüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak acele karar verme ile özdeşleşme (-,060) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Acele karar verme tekniği karşı tarafın detaylı düşünmesine izin vermeden karar verme sistemini bloke etme üzerine kurulmuştur. Özdeşleşme ise çalışanların örgütsel değer ve normlarla bütünleşmesi, "çalışanların, çalıştıkları organizasyon ve örgütleri tanımakta

kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi” şeklinde tanımlanabilmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 240). Sammara ve Biggiero (2001: 68) ise örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve psikolojik mekanizmalardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşen birey psikolojik mekanizma çerçevesinde gruba bağlılık, işbirliği, ortaklaşa davranışlar sergilemekte, örgütsel değerleri paylaşmakta, bilişsel mekanizma çerçevesinde ise yorumlama yapmaktadır (Polat, 2009: 16). Acele karar verdirme tekniği çalışanları hızlı düşünmeye zorlayarak psikolojik mekanizma çerçevesinde örgütsel değerleri algılayıp benimsemelerini, bilişsel mekanizma çerçevesinde de örgütsel değer ve normları yorumlamalarını zorlaştırmakta, hatta imkânsız hale getirmektedir.

İstanbul/Türkiye örneklemini için yöneticinin başvurduğu manipülasyon teknikleri ile yöneticiye güven değişkenleri arasındaki ilişkinin niteliğini tespit etme amaçlı yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7**  
**Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları**  
**(İstanbul/Türkiye Örneklemini)**

| Değişkenler | UZM    | TUT    | YARD   | AÇIKL  | DÜR    | RKS    |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| BDA         | ,579** | ,685** | ,632** | ,556** | ,668** | ,572** |
| KARŞ        | ,575** | ,595** | ,605** | ,706** | ,626** | ,596** |
| ÖHİ         | ,454** | ,485** | ,565** | ,614** | ,631** | ,625** |
| DİNL        | ,562** | ,550** | ,554** | ,724** | ,707** | ,662** |
| EOB         | ,602** | ,586** | ,574** | ,675** | ,654** | ,598** |
| FÇ          | ,430** | ,451** | ,414** | ,350** | ,319** | ,298** |
| OTO         | ,669** | ,638** | ,610** | ,653** | ,657** | ,550** |
| ÇY          | ,581** | ,561** | ,560** | ,655** | ,625** | ,529** |
| AKV         | ,250** | ,104   | ,195*  | ,307** | ,189*  | ,291** |
| EVA         | ,579** | ,505** | ,539** | ,640** | ,632** | ,573** |
| TEKR        | ,599** | ,479** | ,496** | ,647** | ,530** | ,515** |
| YKÇ         | ,407** | ,446** | ,489** | ,551** | ,482** | ,425** |
| MUK         | ,482** | ,406** | ,429** | ,581** | ,521** | ,508** |
| KIT         | ,505** | ,490** | ,563** | ,647** | ,627** | ,559** |
| TOA         | ,310** | ,268** | ,291** | ,503** | ,398** | ,463** |
| İÖ          | ,460** | ,381** | ,499** | ,455** | ,424** | ,511** |
| YT          | ,438** | ,435** | ,426** | ,539** | ,501** | ,442** |
| KOĞD        | ,539** | ,466** | ,529** | ,575** | ,534** | ,567** |
| EA          | ,560** | ,435** | ,421** | ,592** | ,482** | ,541** |
| Sİ          | ,567** | ,607** | ,589** | ,648** | ,621** | ,602** |
| YE          | ,564** | ,630** | ,585** | ,660** | ,650** | ,498** |
| Dİ          | ,376** | ,309** | ,363** | ,495** | ,422** | ,388** |
| SKE         | ,379** | ,358** | ,351** | ,473** | ,410** | ,295** |
| AHE         | ,317** | ,216*  | ,385** | ,532** | ,438** | ,481** |
| ABT         | ,387** | ,363** | ,467** | ,407** | ,420** | ,374** |
| GİOD        | ,608** | ,511** | ,614** | ,652** | ,632** | ,610** |
| MÖDD        | ,657** | ,531** | ,613** | ,696** | ,646** | ,638** |
| KD          | ,107   | ,114   | ,254** | ,231*  | ,223*  | ,276** |

Tablo 7'nin Devamı

|  |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>ALINT</b>                                   | ,357** | ,383** | ,467** | ,391** | ,372** | ,375** |
| <b>STKH</b>                                    | ,462** | ,273** | ,465** | ,561** | ,441** | ,512** |
| <b>MB</b>                                      | ,534** | ,442** | ,495** | ,611** | ,486** | ,344** |
| **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed) |        |        |        |        |        |        |
| *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)  |        |        |        |        |        |        |

Tablo 7'deki bulgulara göre, İstanbul/Türkiye örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülasyon teknikleri ile yöneticiye güven boyutları arasında çoğunlukla orta ve düşük düzeyde, ancak karşılıklılık ve açıklık (.706\*\*) arasında; dinleme ile açıklık (.724\*\*) ve dürüstlük (.707\*\*) arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Açıklık, herşeyden önce sahip olunan bilginin dürüst bir şekilde paylaşılmasıdır (Deluga, 1994: 321). Karşılıklılık tekniği bilgi paylaşma sürecinde aktarılan bilgiye karşı bilgi paylaşmayı kastetmekte, dolayısıyla, bilginin paylaşarak çoğalması durumunu yaratmaktadır. Dürüstlük açıklık sonucunda elde edilen bilgilerin doğruluğuna inanmayı, düşünce ve davranışların tutarlılığını ifade etmektedir. Bu anlamda dinleme açıklığın var olması ve dürüstlüğe ilişkin nitelikli karar vermeyi mümkün kılan bir etken işlevini yerine getirmektedir.

Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticinin başvurduğu manipülasyon teknikleri ile yöneticiye güven değişkenleri arasındaki ilişkinin niteliğini tespit etme amaçlı yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8**  
**Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Korelasyonu Bulguları**  
**(Kazan/Tataristan Örnekleme)**

| <b>Değişkenler</b> | <b>UZM</b> | <b>TUT</b> | <b>YARD</b> | <b>AÇIKL</b> | <b>DÜR</b> | <b>RKS</b> |
|--------------------|------------|------------|-------------|--------------|------------|------------|
| <b>BDA</b>         | ,489**     | ,578**     | ,529**      | ,588**       | ,651**     | ,555**     |
| <b>KARŞ</b>        | ,457**     | ,553**     | ,559**      | ,639**       | ,518**     | ,578**     |
| <b>ÖHİ</b>         | ,411**     | ,424**     | ,543**      | ,646**       | ,608**     | ,593**     |
| <b>DİNL</b>        | ,520**     | ,520**     | ,580**      | ,711**       | ,662**     | ,681**     |
| <b>EOB</b>         | ,517**     | ,498**     | ,534**      | ,628**       | ,610**     | ,543**     |
| <b>FÇ</b>          | ,344**     | ,414**     | ,314**      | ,295**       | ,251**     | ,237**     |
| <b>OTO</b>         | ,585**     | ,613**     | ,501**      | ,576**       | ,590**     | ,460**     |
| <b>ÇY</b>          | ,495**     | ,496**     | ,494**      | ,623**       | ,609**     | ,559**     |
| <b>AKV</b>         | ,164       | ,086       | ,089        | ,167         | ,085       | ,207*      |
| <b>EVA</b>         | ,467**     | ,481**     | ,535**      | ,593**       | ,571**     | ,579**     |
| <b>TEKR</b>        | ,472**     | ,437**     | ,382**      | ,617**       | ,487**     | ,502**     |
| <b>YKÇ</b>         | ,268**     | ,366**     | ,491**      | ,436**       | ,482**     | ,444**     |
| <b>MUK</b>         | ,386**     | ,337**     | ,329**      | ,479**       | ,436**     | ,485**     |
| <b>KIT</b>         | ,424**     | ,438**     | ,529**      | ,563**       | ,580**     | ,514**     |
| <b>TOA</b>         | ,319**     | ,267**     | ,369**      | ,524**       | ,440**     | ,533**     |
| <b>İÖ</b>          | ,392**     | ,275**     | ,442**      | ,503**       | ,433**     | ,540**     |
| <b>YT</b>          | ,395**     | ,367**     | ,428**      | ,577**       | ,569**     | ,454**     |

Tablo 8'in Devamı

|  |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>KOGD</b>                                    | ,431** | ,426** | ,489** | ,577** | ,543** | ,537** |
| <b>EA</b>                                      | ,491** | ,425** | ,375** | ,507** | ,360** | ,493** |
| <b>Sİ</b>                                      | ,492** | ,601** | ,596** | ,545** | ,560** | ,556** |
| <b>YE</b>                                      | ,536** | ,624** | ,653** | ,646** | ,628** | ,517** |
| <b>Dİ</b>                                      | ,315** | ,285** | ,368** | ,325** | ,337** | ,295** |
| <b>SKE</b>                                     | ,293** | ,283** | ,244** | ,331** | ,289** | ,277** |
| <b>AHE</b>                                     | ,266** | ,261** | ,464** | ,454** | ,412** | ,442** |
| <b>ABT</b>                                     | ,310** | ,240** | ,336** | ,305** | ,380** | ,289** |
| <b>GİOD</b>                                    | ,531** | ,491** | ,619** | ,585** | ,616** | ,528** |
| <b>MÖDD</b>                                    | ,555** | ,506** | ,608** | ,612** | ,602** | ,597** |
| <b>KD</b>                                      | ,017   | ,057   | ,190*  | ,236*  | ,200*  | ,235*  |
| <b>ALINT</b>                                   | ,175   | ,201*  | ,372** | ,355** | ,276** | ,395** |
| <b>STKH</b>                                    | ,424** | ,357** | ,532** | ,500*  | ,450** | ,505** |
| <b>MB</b>                                      | ,372** | ,317** | ,415** | ,449** | ,382** | ,378** |
| **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed) |        |        |        |        |        |        |
| *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)  |        |        |        |        |        |        |

Tablo 8'deki bulgulara göre, Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülasyon teknikleri ile yöneticiye güven boyutları arasında genellikle orta ve düşük düzeyde, dinleme ile açıklık (,711\*\*) arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Dinleme, açıklığın araçsal yönünü, bilgi aktarma sürecinde bilginin alınmasını, işlenmesini ve yeniden paylaşılmasını olanaklı kılan bir döngüdür.

Yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ile örgüte güven ilişkisinin yönünü ve açıklayıcılığını (hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediğini) test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. İstanbul/Türkiye örnekleminin regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9**  
**Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi Sonuçları**  
**(İstanbul/Türkiye Örnekleme)**

| <b>Bağımlı Değişkenler</b> | <b>Anlamlı Bağımsız Değişkenler</b>         | <b>Beta</b> | <b>t değeri</b> | <b>p değeri</b> | <b>Modellerin Özet Değerleri</b>              |
|----------------------------|---|-------------|-----------------|-----------------|---|
| Dürüstlük                  | Basmakalıp düşünme                          | ,290        | 2,748           | ,007            | R=,784; R2=,615;<br>F değeri=4,478;<br>p=,000 |
|                            | Yapıcı eleştiri                             | ,291        | 2,280           | ,025            |   |
| Güvenilirlik               | Tekrarlama                                  | ,356        | 2,489           | ,015            | R=,777; R2=,603;<br>F değeri=4,265;<br>p=,000 |
|                            | Tutarlı olma arzusu                         | ,243        | 2,205           | ,030            |   |
|                            | Kognitif disonans                           | -,590       | -3,756          | ,000            |   |
|                            | Sosyal ispat                                | ,475        | 3,526           | ,001            |   |
| Yetkinlik                  | Adla hitap etme                             | -,313       | -2,946          | ,004            | R=,779; R2=,607;<br>F değeri=4,336;<br>p=,000 |
|                            | Karşılıklılık                               | ,323        | 2,611           | ,011            |   |
|                            | Adla hitap etme                             | -,223       | -2,107          | ,038            |   |
|                            | Muhatabın öz değer duygusunu doygunlaştırma | ,366        | 2,357           | ,021            |   |
|                            | Alıntılama                                  | -,276       | -1,999          | ,049            |   |



Tablo 9'un Devamı

|                              |                                    |       |        |             |   |
|------------------------------|------------------------------------|-------|--------|-------------|---|
| Karşılıklı Kontrol           | Övgü ve iltifat                    | ,290  | 2,137  | <b>,035</b> | R=,675; R2=,456;<br>F değeri=2,294;<br>p=,000 |
| Bağlılık                     | Özel haberdarlık imajı             | ,316  | 2,725  | <b>,008</b> | R=,750; R2=,563;<br>F değeri=3,611;<br>p=,000 |
|                              | Fiziksel cazibe                    | ,250  | 2,192  | <b>,031</b> |   |
|                              | “Evet, ama...”                     | ,254  | 2,118  | <b>,037</b> |   |
|                              | Eşikte ayak                        | ,253  | 2,201  | <b>,030</b> |   |
| Memnuniyet                   | Sosyal kaynaşma etkinliği          | -,241 | -2,115 | <b>,037</b> | R=,792; R2=,627;<br>F değeri=4,708;<br>p=,000 |
|                              | Eşikte ayak                        | ,285  | 2,685  | <b>,009</b> |   |
|                              | Ses tonu ve konuşma hızı           | ,291  | 2,277  | <b>,025</b> |   |
| Özdeşleşme                   | Muhatapla bütünleşme               | -,246 | -2,136 | <b>,035</b> | R=,794; R2=,630;<br>F değeri=4,776;<br>p=,000 |
|                              | Basmakalıp düşünme                 | ,364  | 3,515  | <b>,001</b> |   |
|                              | Yakından tanışıklık                | -,286 | -2,010 | <b>,048</b> |   |
|                              | Yapıcı eleştiri                    | ,266  | 2,120  | <b>,037</b> |   |
|                              | Ses tonu ve konuşma hızı           | ,255  | 2,010  | <b>,048</b> |   |
| Çalışanlara Karşı Duyarlılık | Muhatapla bütünleşme               | -,230 | -2,005 | <b>,048</b> | R=,715; R2=,512;<br>F değeri=2,943;<br>p=,000 |
|                              | “Evet, ama...”                     | ,431  | 3,403  | <b>,001</b> |   |
|                              | Yapıcı eleştiri                    | ,397  | 2,762  | <b>,007</b> |   |
| Açıklık                      | Adla hitap etme                    | -,248 | -2,110 | <b>,038</b> | R=,640; R2=,410;<br>F değeri=1,961;<br>p=,000 |
|                              | Mukayese/karşıtlık                 | -,346 | -2,131 | <b>,036</b> |   |
| İncinebilirlik               | Gelecekle ilgili olumlu düşünceler | ,495  | 2,265  | <b>,026</b> | R=,738; R2=,544;<br>F değeri=3,347;<br>p=,000 |
|                              | “Evet, ama...”                     | ,310  | 2,533  | <b>,013</b> |   |
|                              | Tekrarlama                         | ,322  | 2,099  | <b>,039</b> |   |
|                              | Mukayese/karşıtlık                 | -,404 | -2,838 | <b>,006</b> |   |
|                              | Kognitif disonans                  | ,371  | 2,204  | <b>,030</b> |   |
|                              | Sosyal ispat                       | -,301 | -2,084 | <b>,040</b> |   |
|                              | Muhatapla bütünleşme               | -,317 | -2,494 | <b>,015</b> |   |

Tablo 9'daki bulgulara göre, İstanbul/Türkiye örneklemini için yöneticinin kullandığı manipülasyon tekniklerinin örgüte güven boyutları üzerinde büyük oranda pozitif açıklayıcılıkları bulgulanmıştır. Ancak negatif açıklayıcılıkları olan anlamlı değişkenler de mevcuttur.

Kognitif disonansın güvenilirlik üzerinde %59 oranında negatif yönde açıklayıcılığı bulunmuştur. Güvenilirlik, çalışanların örgütün vadettiklerini tutarlı ve güvenilir bir biçimde gerçekleştireceğine dair olan inancı; çalışanların algılarında örgüt ile ilgili olumlu düşüncelerin örgütten gelen eylemsel destekle kalıcı hale gelmesi, örgütün davranışlarını tahmin edilebileceklerini hissetmeleridir. Çalışanların bilincinde örgüt ile ilgili hissettiklerinin, düşüncelerinin ve örgütün çalışanlara karşı olan tutumunun uyumlu ve bir bütün olarak kabul edilmesidir. Kognitif disonans tekniği, duygu, düşünce ve davranış boyutlarının birinde ya da birkaçında değişiklik yaratarak insanın

bilincini karıştırarak ve kapatacak türden bir etki zincirini kastettiğinden, söz konusu uyumu mümkün kılmamaktadır.

Adla hitap etmenin yetkinlik üzerinde %22 oranında, çalışanlara karşı duyarlılık üzerinde %25 oranında, güvenilirlik üzerinde %31 oranında negatif yönlü açıklayıcılıkları söz konusudur. Yetkinlik, çalışanlarda örgütün etkin, rekabet edebilir bir yapıya sahip olduğuna ve verdiği sözleri yerine getirme potansiyeline ilişkin algılarıdır. Adla hitap etme, mutahaba adıyla hitap ederek onun gözündeki değeri yükseltmeyi kastetmektedir. Yetkinlik adla hitap etme tekniğinden çok çalışanlara yönelik süreklilik arzeden daha sistemli bir tutumu öngörmektedir. Çalışanlara karşı duyarlılık, anlayış, empati, ilgililik gibi hassasiyeti ifade etmektedir. Adla hitap etme, hitapsal manipülasyon tekniklerinden biri olup, çalışanlara karşı duyarlılıkla operasyonel düzeyde ilişkilendirilememektedir. Güvenilirlik örgütün çalışanın yararına yapacağı eylemleri tutarlı ve yerinde gerçekleştireceğine dair olan inancı tanımlamaktadır. Adla hitap etme daha çok örgüt içi sözlü etkileşimde bireysel ilişkilerin geliştirilmesi için kullanılmaktadır.

Alıntılamanın yetkinlik üzerinde %28 oranında negatif açıklayıcılığı mevcuttur. Yetkinlik örgütün çok yönlü becerisini ve tepkiselliğini ifade etmektedir. Alıntılama ise örgüt içi etkileşim esnasında inananın gücünü ve akılda kalıcılığını artırmak için kullanılan hitapsal bir yöntemdir.

Sosyal kaynaşma etkinliğinin bağlılık üzerinde %24 oranında negatif yönde açıklayıcılığı görülmüştür. Bağlılık bireyin dışında ve bireyi etkileyen çıkarlara bireyin angaje olması; örgütsel amaç ve çıkarların bireyler tarafından özümsemesidir (Demirel, 2009: 116). Sosyal kaynaşma etkinliği, örgüt içi eşitsizliklerin, ayrımların, bölünmelerin azaltılması, sosyal ilişkiler, bağlar ve bağlılıkların güçlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Sosyal kaynaşma etkinliği daha çok bireylerarası etkileşimi, samimiyeti ve hoşgörüyü geliştirmeyi amaçlarken, bağlılık çalışanın örgütle olan ilişkisini sürdürme kararını ifade etmektedir.

Muhatapla bütünleşmenin memnuniyet üzerinde %25 oranında, özdeşleşme üzerinde %23 oranında negatif yönde açıklayıcılığı tespit edilmiştir. Memnuniyet çalışanların örgütle olan ilişkiye yönelik beklentilerinin karşılanması üzerine olumlu hissetmelerini tanımlamaktadır. Muhatapla bütünleşme, karşı tarafla yakınlaşmayı, yardımlaşmayı, sorumluluğu paylaşmayı belirtmektedir. Memnuniyet daha çok muhatapla bütünleşmenin sonucunda oluşan bir duygu olup, operasyonel temelli bir oluşumdur. Özdeşleşme, örgütsel değerleri, amaç ve normları özümsemedir. Muhatapla bütünleşme, özdeşleşmenin oluşmasında kullanılabilecek bir teknik olmasına karşın tarafların samimiyet ve içtenlik derecesiyle ilişkilidir.

Yakından tanışıklığın özdeşleşmenin üzerinde %29 oranında negatif yönde açıklayıcılığı gözlemlenmiştir. Özdeşleşme çalışanların örgütsel değer ve normlarıyla bütünleşmeleri durumudur. Yakından tanışıklık çalışanların örgüte karşı “işbirliği” tutumunu sergilemeleri, gönüllü katılımında buldukları izlenimini yaratmalarını, dolayısıyla, örgüte içtenlikle değil, öznel ihtiyaçlar için “bağlanmayı” ifade etmektedir.

Mukayese/karşıtlık tekniğinin incinebilirlik üzerinde %40 oranında, açıklık üzerinde %35 oranında negatif açıklayıcılığı saptanmıştır. İncinebilirlik, çalışanların olumlu tutumlarından hareketle onlarla bütünleşerek risk alma durumudur. Mukayese tekniği bu anlamda çalışanların tutum ve davranışlarını karşılaştırarak, incinebilirliği daha analitik bir boyuta taşıyabilmektedir. Açıklık bilgi paylaşımı sürecindeki şeffaflığı kastederken, karşıtlık tekniği bilgi aktarımı sürecinde bilginin içeriği ve önemi açısından karşılaştırılmasını ve karşılaştırma sonucunda öznel gerekçeler doğrultusunda saptırılmasını öngörmektedir.

Sosyal ispatın incinebilirlik üzerinde %30 oranında negatif açıklayıcılığı bulunmuştur. İncinebilirlik, örgütün, çalışanlarının kendisine olan tutum ve davranışlarında şeffaflık, dürüstlük, bağlılık sergileyeceklerine, kendisiyle özdeşleştiklerine dair olan inancından kaynaklanan savunmasızlığıdır. Sosyal ispat, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarının etkisi ve/veya baskısıyla örgüte karşı bağlılık ve onunla bütünleşme davranışlarını sergileme olasılığını öngördüğünden, bu tür bir inancı doğrulayamamaktadır.

Dürüstlük modeli varyansın %61,5'ini, güvenilirlik modeli %60,3'ünü, yetkinlik modeli %60,7'sini, karşılıklı kontrol modeli %45,6'sını, bağlılık modeli %56,3'ünü, memnuniyet modeli %62,7'sini, özdeşleşme modeli %63'ünü, çalışanlara karşı duyarlılık modeli %51,2'sini, açıklık modeli %41'ini, incinebilirlik %54,4'ünü açıklamaktadır.

Yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ile örgüte güven ilişkisinin Kazan/Tataristan örnekleminin regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10**  
**Örgüte Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi Sonuçları**  
**(Kazan/Tataristan Örneklemi)**

| Bağımlı Değişkenler          | Anlamli Bağımsız Değişkenler               | Beta  | t değeri | p değeri    | Modellerin Özet Değerleri                     |
|------------------------------|--|-------|----------|-------------|---|
| Dürüstlük                    | Yapıcı eleştiri                            | ,398  | 3,276    | <b>,002</b> | R=,773; R2=,597;<br>F değeri=3,775;<br>p=,000 |
|                              | Adla hitap etme                            | -,341 | -2,733   | <b>,008</b> |   |
| Güvenilirlik                 | Tutarlı olma arzusu                        | ,305  | 2,433    | <b>,017</b> | R=,743; R2=,552;<br>F değeri=3,139;<br>p=,000 |
|                              | Kognitif disonans                          | -,355 | -2,176   | <b>,033</b> |   |
|                              | Adla hitap etme                            | -,310 | -2,355   | <b>,021</b> |   |
| Yetkinlik                    | Karşılıklılık                              | ,290  | 2,402    | <b>,019</b> | R=,822; R2=,676;<br>F değeri=5,321;<br>p=,000 |
|                              | Adla hitap etme                            | -,364 | -3,256   | <b>,002</b> |   |
|                              | Muhatabın öz değer duygusunu doyunlaştırma | ,313  | 2,286    | <b>,025</b> |   |
| Karşılıklı Kontrol           | Yüzüne kapıyı çarpma                       | ,452  | 3,506    | <b>,001</b> | R=,711; R2=,506;<br>F değeri=2,612;<br>p=,000 |
|                              | Övgü ve iltifat                            | ,322  | 2,117    | <b>,037</b> |   |
|                              | Yakından tanışıklık                        | -,384 | -2,239   | <b>,028</b> |   |
|                              | Sosyal kaynaşma etkinliği                  | ,245  | 2,187    | <b>,032</b> |   |
| Bağlılık                     | Özel haberdarlık imajı                     | ,299  | 2,040    | <b>,045</b> | R=,753; R2=,567;<br>F değeri=3,330;<br>p=,000 |
|                              | Muhatabın öz değer duygusunu doyunlaştırma | ,376  | 2,373    | <b>,020</b> |   |
| Memnuniyet                   | Yakından tanışıklık                        | -,319 | -2,111   | <b>,038</b> | R=,786; R2=,617;<br>F değeri=4,112;<br>p=,000 |
|                              | Eşikte ayak                                | ,351  | 3,269    | <b>,002</b> |   |
|                              | Yapıcı eleştiri                            | ,291  | 2,459    | <b>,016</b> |   |
|                              | Adla hitap etme                            | -,313 | -2,573   | <b>,012</b> |   |
| Özdeşleşme                   | Basmakalıp düşünme                         | ,282  | 2,427    | <b>,018</b> | R=,762; R2=,581;<br>F değeri=3,530;<br>p=,000 |
|                              | Eşikte ayak                                | ,267  | 2,374    | <b>,020</b> |   |
|                              | Ses tonu ve konuşma hızı                   | ,410  | 2,797    | <b>,006</b> |   |
|                              | Muhatapla bütünleşme                       | -,319 | -2,438   | <b>,017</b> |   |
| Çalışanlara Karşı Duyarlılık | “Evet, ama...”                             | ,286  | 2,008    | <b>,048</b> | R=,714; R2=,509;<br>F değeri=2,646;<br>p=,000 |
|                              | Yakından tanışıklık                        | ,388  | 2,270    | <b>,026</b> |   |
|                              | Yapıcı eleştiri                            | ,430  | 3,212    | <b>,002</b> |   |
| Açıklık                      | Mukayese/karşıtlık                         | -,396 | -2,371   | <b>,020</b> | R=,705; R2=,497;<br>F değeri=2,518;<br>p=,001 |
| İncinebilirlik               | Mukayese/karşıtlık                         | -,361 | -2,073   | <b>,041</b> | R=,682; R2=,465;<br>F değeri=2,218;<br>p=,000 |
|                              | Muhatapla bütünleşme                       | -,358 | -2,428   | <b>,017</b> |   |

Tablo 10'daki bulgulara göre, Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme tekniklerinin örgüte güven boyutları üzerinde büyük ölçüde pozitif açıklayıcılıkları bulunmuştur.

Adla hitap etmenin dürüstlük üzerinde %34 oranında, güvenilirlik üzerinde %31 oranında, yetkinlik üzerinde %36 oranında, memnuniyet üzerinde %31 oranında negatif açıklayıcılıkları görülmüştür. Tablo 9'daki bulgulardan farklı olarak, Tablo 10'da adla hitap etmenin dürüstlük ve memnuniyet boyutları üzerinde de negatif açıklayıcılığı tespit edilmiştir. Dürüstlük, çalışanların örgütün tutarlı ve adil davranacağına dair olan ve davranışlarla sabitleştirilen inancını ifade etmekte olup, adla hitap etmenin bu anlamda çalışanların örgütün sözlerle ifade edilen değerleri ve eylemlerle ifade edilenleri arasındaki bütünlüğü ve orijinalliği algılamalarına katkısı bulunmamaktadır. Memnuniyet, örgüt içi etkileşimlerin geliştirilmesi sonucunda örgütsel değer ve politikaların benimsenmesiyle karşılanan beklentilere verilen olumlu tepkiyi açıklamaktadır. Bu bağlamda adla hitap etme beklentilerin karşılanmasına verilen olumlu tepkilerin sadece bireysel paylaşımı sürecinde kullanılabilir.

Kognitif disonansın güvenilirlik üzerinde %35,5 oranında negatif açıklayıcılığı bulunmuştur. Bu bulgu Tablo 9'daki bulguyla benzer olup, negatif açıklayıcılık oranı daha azdır.

Yakından tanışıklığın karşılıklı kontrol üzerinde %38 oranında, memnuniyet üzerinde %32 oranında negatif açıklayıcılığı tespit edilmiştir. Karşılıklı kontrol, örgüt içi ilişkilerde güç oranı ve onu karşılıklı tanıma üzerine kuruludur. Yakından tanışıklık, çalışanlararası yakınlaşmayı, samimiyeti kastettiğinden, örgüt içinde gücü tanıma ve kabullenme süreçlerini zorlaştırabilmektedir. Örgütle etkileşimlerinden kazanç sağladıkları inancının verdiği olumlu his çalışanların memnuniyetini ifade etmektedir. Yakından tanışıklık memnuniyet bağlamında daha çok memnuniyetin paylaşımı ve örgütle olan etkileşimlerini sürdürmeye özendirme anlamında kullanılabilir.

Muhatpla bütünleşmenin özdeşleşme üzerinde %32 oranında, incinebilirlik üzerinde %36 oranında negatif açıklayıcılığı görülmüştür. Tablo 9'daki bulgulardan farklı olarak

muhatapla bütünleşmenin incinebilirlik üzerinde negatif açıklayıcılığı saptanmıştır. İncinebilirlik bağlamında çalışanların arasında sağlanan yakınlık ve bütünleşme onların örgüte olan inanç temelindeki savunmasızlıklarını azaltmaktadır.

Mukayesenin açıklık üzerinde %40 oranında, incinebilirlik üzerinde %36 oranında negatif açıklayıcılığı saptanmıştır. Açıklayıcılığın niteliği Tablo 9'daki bulgularla benzer olup, sadece açıklayıcılık oranlarında fark bulunmuştur.

Dürüstlük modeli varyansın %59,7'sini, güvenilirlik modeli %55,2'sini, yetkinlik modeli %67,6'sını, karşılıklı kontrol modeli %50,6'sını, bağlılık modeli %56,7'sini, memnuniyet modeli %61,7'sini, özdeşleşme modeli %58,1'ini, çalışanlara karşı duyarlılık modeli %50,9'unu, açıklık modeli %49,7'sini, incinebilirlik modeli %46,5'ini açıklamaktadır.

Yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ile yöneticiye güven ilişkisinin regresyon analizi yapılmıştır. İstanbul/Türkiye örnekleme regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11**  
**Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi**  
**Sonuçları (İstanbul/Türkiye Örnekleme)**

| Bağımlı Değişkenler | Anlamli Bağımsız Değişkenler                | Beta  | t değeri | p değeri    | Modellerin Özet Değerleri                      |
|---------------------|---|-------|----------|-------------|--|
| Uzmanlık            | Basmakalıp düşünme                          | ,175  | 2,054    | <b>,043</b> | R=,865; R2=,749;<br>F değeri=8,372;<br>p=,000  |
|                     | “Evet, ama...”                              | ,255  | 2,813    | <b>,006</b> |  |
|                     | Tutarlı olma arzusu                         | -,221 | -2,525   | <b>,013</b> |  |
|                     | Eşikte ayak                                 | ,262  | 3,017    | <b>,003</b> |  |
|                     | Muhatabın öz değer duygusunu doygunlaştırma | ,270  | 2,174    | <b>,032</b> |  |
| Tutarlılık          | Basmakalıp düşünme                          | ,293  | 3,194    | <b>,002</b> | R=,842; R2=,709;<br>F değeri=6,847;<br>p=,000  |
|                     | Yapıcı eleştiri                             | ,318  | 2,865    | <b>,005</b> |  |
| Yardımseverlik      | Basmakalıp düşünme                          | ,212  | 2,415    | <b>,018</b> | R=,857; R2=,734;<br>F değeri=7,747;<br>p=,000  |
|                     | Karşılıklılık                               | ,250  | 2,456    | <b>,016</b> |  |
|                     | Yüzüne kapı çarpma                          | ,196  | 2,083    | <b>,040</b> |  |
|                     | Övgü ve iltifat                             | ,233  | 2,480    | <b>,015</b> |  |
|                     | Yapıcı eleştiri                             | ,243  | 2,289    | <b>,024</b> |  |
|                     | Dolaylı ikaz                                | -,260 | -2,508   | <b>,014</b> |  |
| Açıklık             | Dinleme                                     | ,211  | 2,263    | <b>,026</b> | R=,916; R2=,839;<br>F değeri=14,619;<br>p=,001 |
|                     | Tekrarlama                                  | ,272  | 2,983    | <b>,004</b> |  |
|                     | Övgü ve iltifat                             | -,202 | -2,756   | <b>,007</b> |  |
|                     | Muhatabın öz değer duygusunu doygunlaştırma | ,256  | 2,572    | <b>,012</b> |  |

Tablo 11'in Devamı

|                           |                        |       |        |             |  |
|---------------------------|------------------------|-------|--------|-------------|--|
| Dürüstlük                 | Basmakalıp düşünme     | ,207  | 2,793  | <b>,006</b> | R=,900; R2=,811;<br>F değeri=12,004;<br>p=,000 |
|                           | Özel haberdarlık imajı | ,222  | 2,905  | <b>,005</b> |  |
|                           | Dinleme                | ,250  | 2,476  | <b>,015</b> |  |
|                           | “Evet, ama...”         | ,252  | 3,202  | <b>,002</b> |  |
|                           | Övgü ve iltifat        | -,170 | -2,141 | <b>,035</b> |  |
| Riske Karşı Savunmasızlık | Basmakalıp düşünme     | ,197  | 2,254  | <b>,027</b> | R=,857; R2=,735;<br>F değeri=7,777;<br>p=,000  |
|                           | Dinleme                | ,281  | 2,350  | <b>,021</b> |  |

Tablo 11'deki bulgulara göre, İstanbul/Türkiye örneklemini için yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme tekniklerinin yöneticiye güven boyutları üzerinde büyük oranda pozitif açıklayıcılıkları olduğu saptanmıştır.

Tutarlı olma arzusunun uzmanlık üzerinde %22 oranında negatif açıklayıcılığı görülmüştür. Tutarlı olma arzusu başkalarının gözünde güvensiz, şımarık, kaprisli olarak algılanma korkusuyla tutarlı görünme çabasını ifade etmektedir. Uzmanlık herşeyden önce profesyonel yeterliliği kastettiğinden, güveni herkesin kaçındığı tutarsız kişi yapısından uzaklaşarak değil, teknik becerisi, yeteneği ve donanımıyla işini beklenen standarda uygun bir şekilde yaparak kazanmayı öncelikli görmektedir.

Dolaylı ikazın yardımseverlik üzerinde %26 oranında negatif açıklayıcılığı bulunmuştur. Dolaylı ikaz, karşı tarafa ilgili davranmayı, onu korumayı ve çıkarlarını kollamayı ifade eden yardımseverlik bağlamında samimiyeti ve içtenliği doğrudan belirtmediği ve karşı tarafta çelişkili algı uyandırdığı için çok etkili olamamaktadır.

Övgü ve iltifatın açıklık üzerinde %20 oranında, dürüstlük üzerinde %17 oranında negatif yönde açıklayıcılığı saptanmıştır. Çoğunlukla herhangi bir çıkar için yapılan övgü ve iltifat açıklık ve dürüstlük boyutlarının kastettiği güveni sağlama açısından kullanışlı görülmemektedir.

Uzmanlık modeli varyansın %74,9'unu, tutarlılık modeli %70,9'unu, yardımseverlik modeli %73,4'ünü, açıklık modeli %83,9'unu, dürüstlük modeli %81,1'ini, riske karşı savunmasızlık %73,5'ini açıklamaktadır.

Yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme teknikleri ile yöneticiye güven ilişkisinin Kazan/Tataristan örnekleme regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12**  
**Yöneticiye Güvenle Manipülasyon Teknikleri Regresyon Analizi**  
**Sonuçları (Kazan/Tataristan Örnekleme)**

| Bağımlı Değişkenler       | Anlamli Bağımsız Değişkenler | Beta  | t değeri | p değeri    | Modellerin Özet Değerleri                     |
|---------------------------|------------------------------|-------|----------|-------------|---|
| Uzmanlık                  | Yapıcı eleştiri              | ,249  | 2,153    | <b>,034</b> | R=,865; R2=,749;<br>F değeri=8,372;<br>p=,000 |
|                           | Konuyu değiştirme            | -,227 | -2,136   | <b>,036</b> |   |
| Tutarlılık                | Basmakalıp düşünme           | ,235  | 2,333    | <b>,022</b> | R=,828; R2=,685;<br>F değeri=5,543;<br>p=,000 |
|                           | “Evet, ama...”               | ,335  | 2,930    | <b>,004</b> |   |
|                           | Yapıcı eleştiri              | ,346  | 3,260    | <b>,002</b> |   |
| Yardımsverlik             | “Evet, ama...”               | ,252  | 2,316    | <b>,023</b> | R=,846; R2=,716;<br>F değeri=6,422;<br>p=,000 |
|                           | Yapıcı eleştiri              | ,368  | 3,656    | <b>,000</b> |   |
| Açıklık                   | Basmakalıp düşünme           | ,175  | 2,097    | <b>,039</b> | R=,885; R2=,784;<br>F değeri=9,229;<br>p=,000 |
|                           | Tekrarlama                   | ,337  | 3,293    | <b>,001</b> |   |
|                           | Mukayese/karşıtlık           | -,239 | -2,207   | <b>,030</b> |   |
|                           | Yakından tanışıklık          | ,284  | 2,510    | <b>,014</b> |   |
|                           | Yapıcı eleştiri              | ,254  | 2,888    | <b>,005</b> |   |
| Dürüstlük                 | Basmakalıp düşünme           | ,230  | 2,671    | <b>,009</b> | R=,878; R2=,770;<br>F değeri=8,554;<br>p=,000 |
|                           | “Evet, ama...”               | ,217  | 2,224    | <b>,029</b> |   |
|                           | Yapıcı eleştiri              | ,240  | 2,648    | <b>,010</b> |   |
|                           | Dolaylı ikaz                 | -,210 | -2,413   | <b>,018</b> |   |
| Riske Karşı Savunmasızlık | Basmakalıp düşünme           | ,190  | 2,080    | <b>,041</b> | R=,825; R2=,681;<br>F değeri=5,448;<br>p=,000 |

Tablo 12’deki bulgulara göre, Kazan/Tataristan örnekleme için yöneticinin kullandığı manipülatif etkileme tekniklerinin yöneticiye güven boyutları üzerinde ağırlıklı olarak pozitif açıklayıcılıkları olduğu tespit edilmiştir.

Konuyu değiştirmenin uzmanlık üzerinde %23 oranında negatif açıklayıcılığı bulgulanmıştır. Konuyu değiştirme muhatapı istenmeyen konudan uzaklaştırmak ya da istenilen konuya yönlendirmek için kullanılan hitapsal manipülatif etkileme tekniğidir. Uzmanlık bağlamında bu tekniğin kullanılması mümkün gözükmemektedir.

Mukayese/karşıtlığın açıklık üzerinde %24 oranında negatif açıklayıcılığı saptanmıştır. Açıklık bilgi paylaşımındaki samimiyeti ve içtenliği kastetmektedir. Mukayese tekniği



bilgi paylaşımında bilginin karşılaştırma sonucu öznel amaçlar doğrultusunda süzülerek aktarılma olasılığını öngördüğünden açıklık boyutuyla ilgili olarak kullanılamamaktadır.

Dolaylı ikazın dürüstlük üzerinde %21 oranında negatif açıklayıcılığı görülmüştür. Dolaylı ikaz karşı tarafta çelişkili izlenim uyandırdığından ve sürekliliği ve netliği kastetmediğinden dürüstlük bağlamında kullanılması verimli gözükmemektedir.

Uzmanlık modeli varyansın %74,9'unu, tutarlılık modeli %68,5'ini, yardımseverlik modeli %71,6'sını, açıklık modeli %78,4'ünü, dürüstlük modeli %77'sini, riske karşı savunmasızlık %68,1'ini açıklamaktadır.

Yöneticiye güven ile manipülasyon algısı arasındaki ilişkiyi ölçme amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır. Hem İstanbul/Türkiye (,595\*\*), hem Kazan/Tataristan (,671\*\*) örnekleminde yöneticiye güvenle manipülasyon arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Bu bulgular manipülasyonun yöneticiye güven oluşturmadaki öneminin her iki örneklem katılımcıları tarafından farkedildiğini göstermektedir.

Çalışanların örgüte güven algılarına ilişkin sorunun frekans analizi sonucunda, İstanbul/Türkiye örnekleminin katılımcılarının ait oldukları örgütlerde örgüte güven boyutlarından incinebilirliğin (%57: %41,0 katılıyorum, %16,4 kesinlikle katılıyorum), çalışanlara karşı duyarlılığın (%56: %41,0 katılıyorum, %14,8 kesinlikle katılıyorum), açıklığın (%55: %40,2 katılıyorum, %14,8 kesinlikle katılıyorum) ve bağlılığın (%53: %41,0 katılıyorum, %12,3 kesinlikle katılıyorum) yaygın olarak algılandığı saptanmıştır. Kazan/Tataristan örnekleminin katılımcılarının ait oldukları örgütlerde örgüte güven boyutlarından incinebilirliğin (%64: %46,8 katılıyorum, %17,1 kesinlikle katılıyorum), açıklığın (%62: %45,0 katılıyorum, %17,1 kesinlikle katılıyorum), yetkinliğin (%57: %44,1 katılıyorum, %12,6 kesinlikle katılıyorum), çalışanlara karşı duyarlılığın (%53: %39,6 katılıyorum, %13,5 kesinlikle katılıyorum) ön planda olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular her iki örneklem için en çok incinebilirliğin, açıklığın ve çalışanlara karşı duyarlılığın örgüte güvenle ilişkili olarak algılandıklarını göstermiştir. Bunlar, örgüte güveni çalışanlar açısından en iyi tanımlayan boyutlar olup, doğrudan örgütsel faaliyetlere tepki ile alakalıdır.

İstanbul/Türkiye örneklemini için bağlılığın ön planda olması, katılımcıların içinde buldukları toplumun duygusallığı ve yüksek tepkiselliğiyle ilişkilendirilebilmektedir. Kazan/Tataristan örneklemini için yetkinlik boyutunun öne çıkması, katılımcıların toplumsal temelde daha tedbirli ve analitik düşünme yapısına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlayan unsurların (yöneticiye güven boyutlarının) frekans analizi, İstanbul/Türkiye örneklemini için çalışanların yöneticilerine güvenmelerini sağlayan boyutlardan riske karşı savunmasızlığın (%57: %36,1 katılıyorum, %20,5 kesinlikle katılıyorum), açıklığın (%56: %32,8 katılıyorum, %23,0 kesinlikle katılıyorum), uzmanlığın (%52: %31,1 katılıyorum, %21,3 kesinlikle katılıyorum); Kazan/Tataristan örneklemini için uzmanlığın (%59: %34,2 katılıyorum, %25,2 kesinlikle katılıyorum), tutarlılığın (%57: %35,1 katılıyorum, %21,6 kesinlikle katılıyorum), açıklığın (%56: %33,3 katılıyorum, %22,5 kesinlikle katılıyorum) ön planda olduğunu ortaya çıkarmıştır. Her iki örneklem için uzmanlığın ve açıklığın ön planda olması, profesyonel yeterliliğin ve açık bir biçimde bilgi paylaşımının güven oluşturma sürecindeki önemini vurgulamaktadır. İstanbul/Türkiye örneklemini için riske karşı savunmasızlığın yöneticiye karşı güven geliştirmede en önemli boyut olarak bulgulanmasının nedeni, katılımcıların toplumsal temelde iyi niyetli ve karşı tarafa güvenme eğiliminde olmalarından kaynaklanmaktadır. Kazan/Tataristan örneklemini için tutarlılığın yöneticiye güven geliştirmede önemli boyutlardan biri olarak görülmesi, katılımcıların ait oldukları toplumun daha kontrolcü bir yapıya sahip olmasıyla ilişkilidir.

Yöneticinin kullandığı manipülasyon teknikleriyle ilgili frekans analizi, İstanbul/Türkiye örneklemini için adla hitap etme (%75: %48,4 katılıyorum, %27,0 kesinlikle katılıyorum), tutarlı olma arzusu (%66: %44,3 katılıyorum, %21,3 kesinlikle katılıyorum), eşikte ayak tekniği (%65: %44,3 katılıyorum, %20,5 kesinlikle katılıyorum), karşılıklılık (%57: %40,2 katılıyorum, %17,2 kesinlikle katılıyorum), özel haberdarlık imajı (%56,5: %43,4 katılıyorum, %13,1 kesinlikle katılıyorum), ses tonu ve konuşma hızı (%56: %41,8 katılıyorum, %13,9 kesinlikle katılıyorum), dolaylı ikaz (%54: %39,3 katılıyorum, %14,8 kesinlikle katılıyorum), dinleme (%53: %35,2 katılıyorum, %18,0 kesinlikle katılıyorum), otorite (%48: %36,1 katılıyorum, %12,3

kesinlikle katılıyorum), mukayese (%47,5: %39,3 katılıyorum, %8,2 kesinlikle katılıyorum) tekniklerinin yaygın kullanıldığı anlaşılmıştır. Kazan/Tataristan örneğinde de eşikte ayak tekniği (%69: %49,5 katılıyorum, %19,8 kesinlikle katılıyorum), karşılıklılık (%63: %43,2 katılıyorum, %19,8 kesinlikle katılıyorum), tutarlı olma arzusu (%62: %41,4 katılıyorum, %20,7 kesinlikle katılıyorum), ses tonu ve konuşma hızı (%58,5: %42,3 katılıyorum, %16,2 kesinlikle katılıyorum), dolaylı ikaz (%58: %41,4 katılıyorum, %16,2 kesinlikle katılıyorum), yapıcı eleştiri (%54: %35,1 katılıyorum, %18,9 kesinlikle katılıyorum), gelecekle ilgili olumlu düşünceler (%54: %42,3 katılıyorum, %11,7 kesinlikle katılıyorum), muhatabın öz değer duygusunu doygunlaştırma (%53: %44,1 katılıyorum, %9,0 kesinlikle katılıyorum), muhatapla bütünleşme (%51: %34,2 katılıyorum, %17,1 kesinlikle katılıyorum), acele karar verme (%51: %42,3 katılıyorum, %9,0 kesinlikle katılıyorum) teknikleri ön plandadır. Her iki örnekte de araştırma sürecinde belirlenen manipülasyon tekniklerinin aktif olarak kullanıldığı görülmüştür.

Yöneticiye güven algısı sorusunun frekans analizi, İstanbul/Türkiye örnekleme katılımcılarının %45'inin (%28,7 katılıyorum, %16,4 kesinlikle katılıyorum), Kazan/Tataristan örnekleme deneklerinin %50'sinin (%38,7 katılıyorum, %11,7 kesinlikle katılıyorum) yöneticilerine güvendiklerini göstermiştir.

Manipülasyona tepki sorusunun frekans analizi, İstanbul/Türkiye örnekleme deneklerinin %55'inin (%45,1 katılıyorum, %9,8 kesinlikle katılıyorum, Kazan/Tataristan örnekleme katılımcılarının %50'sinin (%40,5 katılıyorum, %9,9 kesinlikle katılıyorum) yöneticilerinin onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmelerini olumlu karşıladıklarını bulgulamıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel güven, örgütlerin insan sermayesinin çok yönlü etkileşiminin bilişsel ve davranışsal boyutlarını içeren, örgütsel değer, hedef ve normların çalışanların benliğiyle uyumlaşmasını, tecrübeleriyle harmanlanmasını kasteden ve iş memnuniyeti ile algılanan örgüt etkinliğini bütünleştiren dinamik bir yapıdır. İlgili literatürde örgütsel güvenin kavramsal bütünlüğü, niteliksel temelleri, yararları, çeşitleri, boyutları, oluşum modelleri, örgüt kültürünü oluşturan diğer örgütsel değişkenlerle etkileşimi üzerine birçok çalışma mevcut olup, söz konusu çalışmaların önemli bulguları Bölüm 1’de aktarılmıştır. Bu çalışma örgütsel güvenin henüz araştırılmamış bir boyutunu, güvenin manipülasyon ve manipülatif etkileme teknikleriyle olan ilişkisini incelemiştir. Bu anlamda yöneticinin çalışanlarla olan etkileşim kalitesinin sosyal ve bilişsel temellerinin önemini vurgulama, yöneticinin çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda bilinçli yönlendirme tekniklerini açıklama ve alanla ilgili sonraki araştırmalar için bir ölçek oluşturma açısından önem arz etmektedir. Örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven boyutları araştırmaya dahil edilmiş olup, çalışmada manipülasyon ve manipülatif etkileme teknikleri ile olan ilişkilerinin yönü ve niteliği araştırılmıştır. Araştırma İstanbul/Türkiye ve Kazan/Tataristan olmak üzere iki örnekleme yapılmış olup, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçların psikososyal nedenleri açıklanmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilmiş araştırma sonucunda her iki örneklem için örgüte güven boyutlarıyla manipülatif etkileme teknikleri arasında büyük oranda pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu durum örgüte güven boyutları ile manipülasyon tekniklerinin pekişmesi ve birbirleri üzerinde tamamlayıcı bir etkiye sahip olmaları ile açıklanabilmektedir. Manipülasyon teknikleri örgütte güven oluşturma amaçlı kullanıldıklarında, öncelikle çalışanları örgütsel hedef ve amaçlarla uyumlaştırarak hem örgüt performansı, hem çalışan memnuniyetinin bütünleştiği bir ortam yaratmayı kastetmektedirler. Güven ortamı, çalışanda kendisine karşı adil davranılacağına, örgüt tarafından vadedilenlerin gerçekleşeceğine dair olan inancı, örgütün yeterliliğini, ona karşı bağlılığı, tatmini, kendisine karşı geliştirilen ilgi, anlayış, hassasiyeti, bilgi paylaşımındaki açıklığı ve çalışanın örgütle özdeşleşmiş olduğuna dair olan inancı temelinde gelişen savunmasızlığını kastetmektedir (Paine, 2007). Bunun

yanı sıra Kazan/Tataristan örneğinde acele karar verme ile özdeşleşme (-,060) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Sammara ve Biggiero (2001: 68) örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve psikolojik mekanizmalardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşen birey psikolojik mekanizma çerçevesinde gruba bağlılık, işbirliği, ortaklaşa davranışlar sergilemekte, örgütsel değerleri paylaşmakta, bilişsel mekanizma çerçevesinde ise yorumlama yapmaktadır (Polat, 2009: 16). Acele karar verme tekniği çalışanları hızlı düşünmeye zorlayarak psikolojik mekanizma çerçevesinde örgütsel değerleri algılayıp benimsemelerini, bilişsel mekanizma çerçevesinde de örgütsel değer ve normları yorumlamalarını zorlaştırmakta, hatta imkânsız hale getirmektedir.

Manipülasyon örgüte güven bağlamında çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi, bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle bütünleştirmeyi, çalışanların örgütün gelişimine katkıda bulunma gönüllülüğünü, duygusal ve temassal etkileşimi ifade etmektedir (Krause, 2012). Aynı zamanda manipülasyonun ve güvenin benzer aşamalarla gerçekleşmesi (Doney ve Cannon (1997), bilişsel yönlendirmeyi kastetmesi (Shostrom, 1992; Dotsenko, 1997), davranışsal kontrolü zorunlu kılması (Shaw, 1997) bu olguların özdeşleşmeye dayalı etkileşimini öngörmektedir. Bu aşamada elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgüte güvenle manipülasyon teknikleri ilişkisini betimleyen H1'in doğrulandığı görülmektedir.

Yöneticiye güven ile manipülasyon teknikleri arasında da her iki örneklem için pozitif ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Yöneticiye güven, örgütsel güvenin en aktif ve etkileşimsel boyutudur (Yolaç, 2011). Yöneticinin doğrudan çalışanlarla olan iletişimiyle gerçekleştirildiği için, diğer örgütsel güven boyutlarına göre, daha somut ve manipülasyona açıktır. Manipülasyon teknikleri yöneticinin becerisi, isteği, olumlu niyetiyle bütünleştiklerinde, örgüt içi güven iklimini sağlamanın en güvenli yollarından biri haline gelmektedirler. Yöneticiye güvenle manipülasyon teknikleri ilişkisi, H2'yi doğrulamıştır.

Örgüte güvenle manipülatif etkileme teknikleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonuçları, her iki örneklem için manipülasyon tekniklerinin örgüte güven boyutları

üzerinde ağırlıklı olarak pozitif ve anlamlı açıklayıcılıklarının olduğunu göstermiştir. İstanbul/Türkiye örneklemini için en fazla negatif ve anlamlı açıklayıcılıklara sahip manipülasyon yöntemlerinin adla hitap etme, alıntılama, muhatapla bütünleşme, mukayese/karşıtlık teknikleri olduğu görülmüştür. Kazan/Tataristan örneklemini için en fazla negatif ve anlamlı açıklayıcılıklara sahip manipülasyon yöntemleri, adla hitap etme, yakından tanışıklık, muhatapla bütünleşme, mukayese/karşıtlık olmuştur. Her iki örneklemdeki bu tür benzerlik adla hitap etme, muhatapla bütünleşme, mukayese/karşıtlık yöntemlerinin daha çok güvenin öngörüleme, manipülasyonun ise hazırlık aşamalarında kullanılmaları, dolayısıyla, güven oluşumunun aktarım aşamasında, manipülasyonun da terk etme/Değişim (Hale ve Whitman, 1995; Babiak ve Hare, 2006) aşamalarında kullanılmamalarıyla ilişkilidir. İstanbul/Türkiye örneklemini için alıntılama tekniğinin negatif açıklayıcılığının nedeni, bu örneklem için bu tekniğin yaygın kullanılmamasından kaynaklanmaktadır. Kazan/Tataristan örneklemini için yakından tanışıklık tekniğinin negatif açıklayıcılığının nedeni, bu örneklemden örgüt içi ilişkilerin daha mesafeli bir çerçevede içerisinde yürütülmesidir.

Yöneticiye güvenle manipülasyon teknikleri arasındaki ilişkinin yönü ve açıklayıcılığı analizi, her iki örneklem için manipülasyon tekniklerinin neredeyse tamamının örgüte güven boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı açıklayıcılıklarının olduğunu göstermiştir. İstanbul/Türkiye örnekleminde yöneticiye güven boyutlarının üzerinde en çok övgü ve iltifat tekniğinin negatif açıklayıcılığı olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni, övgü ve iltifatın sadece içeriksel açıdan değil, yerinde ve zamanında kullanılma, sunulan hizmetle veya yerine getirilen görevle orantılı olma gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Övgü ve iltifatın motivasyon aracı olarak aşırı kullanımı güvenden çok güvensizliğe yol açabilmektedir.

Örgütsel güven boyutlarıyla manipülasyon teknikleri arasındaki ilişkinin yönü ve açıklayıcılığı analizi, H3'ün doğrulandığını göstermiştir.

Yöneticiye güvenle manipülasyona tepki arasındaki ilişkinin her iki örneklem için pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bir kez daha yöneticiye duyulan

güvenin etkileşimsel boyutta ortaya çıktığını ve yöneticiye güvenen çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmeyi de olumlu karşılayacaklarını göstermiştir.

İstanbul/Türkiye örnekleme denekleri için örgüte güven boyutlarından incinebilirliğin, çalışanlara karşı duyarlılığın, açıklığın, bağlılığın; Kazan/Tataristan örnekleme anket katılımcıları için incinebilirliğin, yetkinliğin, çalışanlara karşı duyarlılığın, açıklığın ön planda olduğu gözlemlenmiştir. Her iki örneklem için ortak olan incinebilirlik, çalışanlara karşı duyarlılık ve açıklık, örgüte güveni çalışanlar açısından en iyi tanımlayan boyutlar olup, doğrudan örgütsel faaliyetlere tepki ile alakalıdır. İstanbul örnekleme için bağlılığın ön planda olması, katılımcıların içinde bulunduğu toplumun duygusallığı ve yüksek tepkiselliğiyle ilişkilendirilebilmektedir. Kazan/Tataristan örnekleme için yetkinlik boyutunun öne çıkması, katılımcıların toplumsal temelde daha tedbirli ve analitik düşünme yapısına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Yöneticiye güven boyutlarının analizi, İstanbul/Türkiye örnekleme için riske karşı savunmasızlık, açıklık, uzmanlık boyutlarının; Kazan/Tataristan örnekleme için uzmanlığın, tutarlılığın, açıklığın ön planda olduğunu bulgulamıştır. Her iki örneklem için uzmanlığın ve açıklığın ön planda olması, profesyonel yeterliliğin ve açık bir biçimde bilgi paylaşımının güven oluşturma sürecindeki önemini vurgulamaktadır. Çalışanların gözünde profesyonel açıdan yeterli ve bilgi paylaşımına açık yönetici, kendisine karşı güven uyandırmaktadır (Teslenko, 2009). İstanbul/Türkiye örnekleme için riske karşı savunmasızlığın yöneticiye karşı güven geliştirmede en önemli boyut olarak bulgulanmasının nedeni, katılımcıların toplumsal temelde iyi niyetli ve karşı tarafa güvenme eğiliminde olmalarından kaynaklanmaktadır. Kazan/Tataristan örnekleme için tutarlılığın yöneticiye güven geliştirmede önemli boyutlardan biri olarak görülmesi, katılımcıların ait oldukları toplumun daha kontrolcü bir yapıya sahip olmasıyla ilişkilidir.

Yöneticilerle yapılan mülakatın sonuçları da katılımcıların, güvenilir bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik olarak uzmanlığı/yetkinliği belirttiğini göstermiştir. Davis, Mayer ve Schoorman (1995) güven ve yönetim konusunda yaptıkları bir araştırmada çalışanların yöneticilerini yetkinlik sahibi olarak

gördüklerinde, onlardan emin olduklarını ve daha çok destek verip, güvendiklerini ortaya çıkarmışlardır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007: 34). Uzmanlığa dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle güven tarafları işleri konusundaki yeterliliklerini artırarak kendilerine güven artırılabirler (Polat, 2009: 20). Bunların yanı sıra İstanbullu yöneticilerin dürüstlüğü, Kazanlı yöneticilerin ise tutarlılığı uzmanlıkla eşit seviyede önemli gördükleri belirlenmiştir. Her iki özellik önemli olup, aradaki fark toplumların batılılaşma derecesiyle açıklanabilmektedir. Bu durumda H4'ün kısmen doğrulandığı söylenebilmektedir.

Yöneticinin kullandığı manipülasyon teknikleriyle ilgili frekans analizi, her iki örnekleme de belirlenen manipülasyon tekniklerinin aktif olarak kullanıldığını göstermiştir. İstanbul/Türkiye örnekleme için adla hitap etme, tutarlı olma arzusu, eşikte ayak tekniği, karşılıklılık, özel haberdarlık imajı, ses tonu ve konuşma hızı, dolaylı ikaz, dinleme, otorite, mukayese tekniklerinin yaygın kullanıldığı anlaşılmıştır. Kazanlı/Tataristan örnekleminde de eşikte ayak tekniği, tutarlı olma arzusu, ses tonu ve konuşma hızı, dolaylı ikaz, yapıcı eleştiri, gelecekle ilgili olumlu düşünceler, muhatabın öz değer duygusunu doyunlaştırma, muhatapla bütünleşme, acele karar verdirme tekniklerinin sık kullanıldığı bulunmuştur.

Yöneticilerle yapılan mülakat sonuçları da bu bulguları destekler nitelikte olup, yöneticilerin çalışanlarıyla etkileşimleri esnasında onları bilişsel temelde yönlendirecek etki tekniklerinden aktif bir biçimde yararlandıklarını göstermiştir. Bunun nedeni, bu tür teknikler belirli bir amaç doğrultusunda ve ustaca kullanıldıklarında etkileşim esnasında karşı tarafta herhangi bir direnç uyandırmadan istenilen niyet, amaç, istek kuralları aşılama, benimsetmeye olanak tanımaktadırlar. İstanbullu yöneticilerin en fazla kullandıkları etki etme teknikleri, tutarlı olma arzusu ve karşılıklılık olarak saptanmıştır. Kazanlı yöneticilerin en sık başvurdukları manipülatif etkileme teknikleri, eşikte ayak, tutarlı olma arzusu, çağırışım yaratma olarak bulgulanmıştır. İstanbullu yöneticilerin karşılıklılık tekniğini kullanmalarının sebebi, toplum olarak minnettarlığı ve hoşnutluğu ifade etmeyi öngörmesidir. Kazanlı yöneticiler ise daha çok rica ve çağırışım yoluyla yönlendirmeye başvurmaktadır. Bu da, içeriye odaklı bir toplum olmalarından



kaynaklanabilmektedir. Her iki araştırma örneğinde tutarlı olma arzusu tekniğinin yaygın kullanıldığını görmek mümkündür. Tutarlı olma arzusu, yöneticiye güveni oluşturan tutarlılıkla özdeşleşmekte ve güvenin temelini oluşturan en önemli kaygılardan biri olarak değerlendirilebilmektedir.

Manipülasyon örgüt teorisi çerçevesinde etik (Green ve Pawlak, 1983), bullying (akran zorbalığı) (Green ve Cotter, 1995), liderlik (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000) ve bilgi manipülasyonu (Kirkbesoglu ve Sagsan, 2009) bağlamlarında incelenmiştir. Ancak bu çalışmalarda manipülasyon örgütün sağlığını olumsuz yönde etkileyen, korunulması ve ahlaki bağlamda sorgulanması gereken bir olgu olarak ele alınmıştır. Bu çalışma çok yönlü literatür taramasının sonucunda örgütsel güvenin teorik temellerinin yanı sıra manipülasyon olgusunun kavramsal tanımı, özellikleri, yararları, manipülasyon öğeleri, psikik özdevimler, manipülasyonun oluşum aşamaları, örgütsel güvenle etkileşimi, manipülatif etkileme teknikleri hakkında dolu ve açıklayıcı bilgi sunma açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda örgütsel güven oluşturma sürecinde yöneticinin kullanabileceği manipülasyon taktikleri üzerine yapılacak diğer araştırmalar için bir ölçek geliştirmesiyle de katkı sağlamaktadır.

Manipülasyon örgütsel amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda kullanıldığında örgütsel güveni oluşturma ve örgüt kültürünü güçlendirme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda manipülasyonun örgütsel güç ve politika (Pfeffer, 1992), örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000), örgütsel adalet algısı (Colquitt, 2001), duygusal emek (Noon, Blyton ve Morrell, 2013) vb. gibi kuramlarla ilişkisinin incelenmesi öngörülebilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticiler için birtakım öneriler geliştirilmiş ve aşağıda aktarılmıştır:

- Çalışanlarla etkin iletişim halinde olmalı, sorunlarıyla ilgilenmeli, onlara değer verdiğinizi hissettirmeli, önerilerini dikkate almalıdır;
- Çalışanlara güvenmelidir;
- Bazı durumlarda çalışanlar tarafından yönlendirilmeyi olumlu karşılamalıdır;
- Fiziki ortamın mümkün olduğunca çalışmaya uygun olmasına özen göstermelidir;

- Çalışanlar için profesyonel açıdan gelişme olanaklarını sağlamalıdır;
- Çok yönlü uzmanlık kazanmalıdır;
- Çalışanlara karşı açık, dürüst ve tutarlı davranmalıdır;
- Örgütsel amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanları yönlendirmede manipülatif etkileme tekniklerini kullanmalı ve sürekli olarak geliştirmelidir.

Çalışanlar için geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

- Yaptığı işi sevmeli ve işle ilgili becerilerini sürekli olarak geliştirmelidir;
- Çalıştığı örgütün değer ve normlarını benimsemelidir.
- Örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetici tarafından yönlendirilmeyi olumlu karşılamalıdır;
- Örgüte ve yöneticiye güvenmelidir;
- Çalışma arkadaşları ve yönetici ile etkin iletişim halinde olmalıdır;
- Çalışma arkadaşları ve yöneticiye karşı açık, dürüst ve tutarlı davranmalıdır;
- Yaptığı hataları kabul etmeli ve eleştirilere açık olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AALTIO-MARJOSOLA, Iris ve TAKALA, Tuomo (2000), "Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity of Organizational Life", *Journal of Workplace Learning*, 12(4), ss. 146-158.
- ABRASHOFF, Mike (2004), *Eto Vash Korabl'. Tehniki Menedjmenta ot Luchshego Korablya VMS SŞA*, SPb, Piter, ss. 72-73.
- ADELMAN, Kimberly (2012), "Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO's Influence", *Journal of Healthcare Management*, 57: 2, March/ April, ss. 133-148.
- AKTUNA, Metin (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kazım Develioğlu, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ALDERFER, Clayton (2010), *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*, Oxford University Press
- ALEKSEEVA, Anastasiya (2008), "Uverenost', Obobshchennoye Doveriye i Mejlichnostnoye Doveriye: Kriterii Razlichiya", *Sotsialnaya Realnost'*, No: 7, <http://socreal.fom.ru/files/sr0811-001-007.pdf>, ss. 85-98.
- ALESINA, Alberto ve FERRARA Eliana (2000), *The Determinants Of Trust*, Nber Working Paper Series (National Bureau Of Economic Research), Working Paper 7621, <http://www.nber.org/papers/w7621>, erişim tarihi: 22.04.2014.
- ALEV ARIK, İsmail (1996), *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- ALTAŞ, Sabiha Sevinç ve KUZU, Ali (2013), "Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", *EJOIR – Electronic Journal of Occupational Improvement and Research*, 2(1), s. 29-41.
- ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı
- AMBARNOVA, Elena (2011), "Kak Lichnost' Rukovoditelya Vliyayet' Na Podchinennyh", <http://www.it-monster.ru/it-article/kak-lichnost-bossa-vliyaet-na-pochinennyh/>, erişim tarihi: 18.01.2013.
- ANCONA, Deborah G. ve CALDWELL, David F. (1992), "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams", *Administrative Science Quarterly*, 37(4), ss. 634-661.
- ANTONENKO, Irina V. (2005), "Doveriye Totalnyy Fenomen Sovremennogo

Obshchestva”, *CHF: Sotsialnyy Psiholog*, No: 2(10), ss. 93-99.

ARGÜDEN, Yılmaz (2006), “Güven Gelişmenin Temelidir”, Dünya Gazetesi, <http://www.arguden.net/tr/makaleler/guven-gelismenin-temelidir/>, erişim tarihi: 23.04.2014.

ARGYRIS, Chris ve SCHÖN, Donald A. (1996), *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Pub. Com., New York.

ARI, Güler Sağlam (2003), *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

ARSLAN, Yahya (2009), *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Adnan Ceylan, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

ARUTYUNOVA, Lyutsetta M. ve PIROGOVA, Yelena V. (2007), *Teoriya Organizatsii: Uchebnoye Posobiye*, UIGTU, Ul’yanovsk.

ASUNAKUTLU, Tuna (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, s. 1-13.

AŞAN, Öznur (2001), “Motivasyon”, *Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, s. 225-255.

ATKINSON, Sally (2004), “Senior Management Relationships and Trust: An Exploratory Study”, *Journal of Management Psychology*, 19(6), ss. 571-587.

AVDULOVA, Tatyana P. (2013), “Rechevye Priemy Manipulyatsii i Taynogo Iskajeniya Informatsii”, [http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevye\\_priemy\\_manipulacii\\_i\\_tajjnogo\\_iskazhenija\\_informacii.html](http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevye_priemy_manipulacii_i_tajjnogo_iskazhenija_informacii.html), erişim tarihi: 13.05.2014.

AYAN, Altan Ş. (2004), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDIN, Mehmet Zeki (2004), “Aktif Öğretim Yöntemlerinden Buldurma (Sokrates) Yöntemi”, *CÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, Cilt 5, ss. 55-80.

AYDOĞAN, Enver, ORHAN, Fatih, NALDÖKEN, Ümit, BEYLİK, Umut ve AKSAY, Kadir (2011), “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 191-213.

BABIAK, Paul ve HARE, Robert D. (2006), *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*, HarperCollins.

BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba (2008), “Katılımcı Karar Verme: Kararlara

- Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 13, Sayı 1, s. 29-56.
- BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhâl (1993), “Beden Dili Çok Önemlidir”, *Yönetim*, Cilt 4, Sayı: 14, s. 15-21.
- BARBER, Bernard (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Jersey.
- BARSUKOVA, Svetlana (2004), “Neformalnyye Struktury v Organizatsiyah kak Fenomen i Resurs Upravleniya”, *Jurnal Sotsiologii i Sotsialnoy Antropologii*, No: 3, ss. 99-115.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1998), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, Sinan ve AKBAŞ, Oktay (2012), “Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 21-32.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s. 125-139.
- BELOGORODSKIY, Aleksandr A. (2005), “Manipulyativnyye Metody v Reklame”, *Marketing v Rossii i Za Rubejom*, No: 6 (50), ss. 43-54.
- BENIGER, James R. (1987), “Personalization of Mass Media and the Growth of Pseudo-Community”, *Communication Research*, Beverly Hills, L., 14(3), ss. 352-371.
- BERNARD, Paul (1999), “Social Cohesion: A Critique”, CPRN Discussion Paper No: F/09, [http://www.cprn.org/documents/15743\\_en.pdf](http://www.cprn.org/documents/15743_en.pdf) (erişim tarihi: 18.05.2014)
- BESSONOV, Boris N. (1971), *Ideologiya Duhovnogo Podavleniya*, Moskva, Izd. MGU
- BOE, Tammy A. (2002), *Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations*, Ed. D., The Graduate School University of Wisconsin-Stout.
- BONDAR, Alina V. (2011), “İnformatsiya i Kommunikatsii v Upravlenii Predpriyatiyem”, *Marketing i Menedjment İnnovatsiy*, No 3, T. 2, [http://ru.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/24424/1/mmi2011\\_3\\_2\\_21\\_9\\_227.pdf](http://ru.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/24424/1/mmi2011_3_2_21_9_227.pdf), erişim tarihi: 16.04.2014
- BRADACH, Jeffrey L. ve ECCLES, Robert G. (1989), “Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms”, *Annual Review of Sociology*, 15, ss. 97-118.
- BROCK, Timothy C. ve BECKER, Lee Alan (1966), “Debriefing and Susceptibility to Subsequent Experimental Manipulations”, *Journal of Experimental Social*

*Psychology*, 2(3), ss. 314-323.

- BÖKEOĞLU, Ömay ve YILMAZ, Kürşad (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, s. 211-233.
- BÖRÜ, Deniz (2008), “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım - Güvenilir İnsanlar Kim?”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, erişim tarihi: 03.07.2012.
- BRAIKER, Harriet B. (2004), *Who's Pulling Your Strings? How to Break the Cycle of Manipulation and Regain Control of Your Life*, McGraw Hill Books, New York
- BRODIE, Rod (2007), *Psihologicheskiye Virusy. Kak Programmiruyut Vashe Soznaniye*, Izd. Pokoleniye.
- BROWN, Michael E. ve TREVINO, Linda K. (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, 17, ss. 595-616.
- BROWNELL, Eileen O. (2000), “How to Create Organizational Trust”, *Manage*, 52(2), ss. 10-11.
- BSIETLER, Ludwig ve HEMMERT, Martin (2010), “Trust Formation in Korean New Product Alliances: How Important Are Pre-Existing Social Ties?”, *Asia Pacific Journal of Management*, 27, ss. 299-319.
- BUĞDAYCI, Ahmet (2000), *Güven / Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., İstanbul.
- BURGER, Jerry M. (1986), “Increasing Compliance by Improving The Deal: The That's Not All Technique”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 277-283.
- BUSS, David M., GOMES, Mary, HIGGINS, Dolly S. ve LAUTERBACH, Karen (1987), “Tactics of Manipulation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), ss. 1219-1229.
- BUTLER, John K. Jr. (1991), “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 17, ss. 643-663.
- BUTLER, John K. Jr. (1999), “Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency”, *Group Organization Management*, June, 24 (2), ss. 217-238.
- BUTLER, John K. Jr. ve CANTRELL, Robert S. (1984), “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates”, *Psychological Reports*, 55, ss. 19-28.

- BUTLER, John K. Jr., CANTRELL, Robert S. ve FLICK, R. J. (1999), "Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust and Satisfaction in Self-managed Work Teams", *Organizational Development Journal*, 17, ss. 12-28.
- CALLAWAY, Phuong L. (2006), *Relationship Between Organizational Trust and Job satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Ed. D., Capella University.
- CAPONECCHIA, Carlo, SUN, Andrew ve WYATT, Anne (2012), "'Psychopaths' at Work? Implications of Lay Persons' Use of Labels and Behavioral Criteria For Psychopathy", *Journal of Business Ethics*, 107 (4), ss. 399-408.
- CARNEVALE, David G. ve WECHSLER, Barton (1992), "Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants", *Administration & Society*, 23, ss. 471-494.
- CASTALDO, Sandro (2002), "Meanings of Trust: a Meta Analysis of Trust Definitions", Paper presented at Second Euram Conference, Stockholm.
- CEYLAN, Adnan, KESKİN, Halit ve EREN, Şule (2005), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, Sayı 51, s. 32-42.
- CHABANOVA, Svetlana S. (2009), "Avtoritet Uchitelya: Genezis Pedagogicheskikh Podhodov", *Znaniye. Ponimaniye. Umeniyе*, No.: 3, ss. 202-205.
- CHAPLIN, Martin F. (1980), "Quality and Quantity of Information", *Aslib Proceedings*, Vol. 32, Iss: 2, ss. 62-67.
- CIALDINI, Robert B., VINCENT, James E., LEWIS, S. Kurlantzick, CATALAN, Jordi., WHEELER, David ve DARBY, Beree L. (1975), "Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-The-Face Technique.", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, ss. 206-215.
- CIALDINI, Robert B., CACIOPPO, John T., BASSETT, Rodney ve MILLER, John A. (1978), "Low-ball Procedure for Producing Compliance: Commitment Then Cost", *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (5), ss. 463-476.
- CIALDINI, Robert B. (2001), *Influence: Science and Practice*, Fourth Edition, Allyn&Bacon, <http://www.iiit.net/~bipin/files/Dawkins/July/Robert%20Cialdini%20-%20Influence%252C%20Science%20and%20Practice.pdf>, erişim tarihi: 18.07.2011
- CLARKE, Sharon G. ve COOPER, Cary L. (2000), "The Risk Management of Occupational Stress", *Health, Risk & Society*, 2, ss. 173 – 187.
- CLAYTON, Susan (1998), *Sharpen Your Team's Skills*, McGraw-Hill, New York
- COBEN, Jim ve LOVE, Lela P. (2010), "Trick or Treat? The Ethics of Mediator

- Manipulation”, *Dispute Resolution Magazine*, 18, ss. 17-30.
- COLE, Darnell (2008), “Constructive Criticism: The Role of Student-Faculty Interactions on African American and Hispanic Students' Educational Gains”, *Journal of College Student Development*, Volume 49, Number 6, ss. 587-605.
- COLQUITT, Jason A. (2001), “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), ss. 386-400.
- COLQUITT, Jason A., GREENBERG, Jerald ve ZAPATA-PHELAN, Cindy P. (2005), “What is Organizational Justice: A Historical Overview.”, *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- CONN, Simon J. (2004). *Across The Miles: Exploring The Relationship Between Perceptions of Trust And Perceptions of Organizational Justice In A Geographically Dispersed Organization*, Ed. D., Gonzaga University School of Professional Studies.
- CONRAD, Roux (1985), “Voprositel'nye Predlojeniya kak Kosvennye Rechevye Akty”, *Novoye v Zarubejnoj Lingvistike*, Vyp.: 16, M.: Progress, ss. 349-383.
- COOK, John ve WALL, Toby D. (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53, ss. 39-52.
- COVEY, Stephen M. R. ve MERRILL, Rebecca (2010), *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything/Skorost' Doveriya, To, Chto Menyayet Vse*, Alpina Publishers, Moskva.
- ÇALIŞKAN, Abdullah, AKKOÇ, İrfan ve TURUNÇ, Ömer (2011), “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, s. 363-401.
- ÇELİK, Atilla İ. (2004), *Güveni Oluşturan Yapı Taşları*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇİMEN, Martı (2007), *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇINAR, Bürke (2013), “İyi Bir Yöneticinin 10 Temel Özelliği”, <http://bankader.org.tr/yazar/696-iyi-bir-yoneticinin-10-temel-ozelligi.html>, erişim tarihi: 29.11.13
- ÇIRPAN, Hüseyin ve KOYUNCU, Mustafa (1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri*, Cilt 2, Sayı 9, s. 223–230.



- DELUGA, Ronald J. (1994), Supervision Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 67, ss. 315-327.
- DEMİRCAN, Nigar (2003), *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DEMİRCAN, Nigar ve CEYLAN, Adnan (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s.139-150.
- DEMİRCİ, Kemal M., DEVELİOĞLU, Kazım, ÖZLER, Hayrettin ve ÖZENLİ, Sebahattin (2006), “Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, No: 2, s. 151-169.
- DEMİREL, Yavuz (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Manisa, s. 179-194.
- DEMİREL, Yavuz (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s. 115-132.
- DERYABO, Sergey ve YASVIN, Vitold (2004), *Grossmeyster Obshcheniya*, M.: Smysl, SPb.: Piter
- DEUTSCH, Morton (1958), “Trust and Suspicion”, [http://www.tc.edu/i/a/document/9747\\_TrustandSuspicion.pdf](http://www.tc.edu/i/a/document/9747_TrustandSuspicion.pdf), erişim tarihi: 27.09.2010
- DEVELİOĞLU, Kazım ve ÇİMEN, Martı (2012), “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 141-149.
- DIETRICH, Perttu (2007), *Coordination Strategies in Organizational Development Programs*, Helsinki University of Technology, Laboratory of Industrial Management, Doctoral Dissertation Series 2007/3, <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512290765/isbn9789512290765.pdf>, erişim tarihi: 21.04.2014.
- DİNÇ, Sedef (2007), *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Deniz Börü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DIRKS, Kurt T. ve FERRIN, Donald L. (2001), “The Role of Trust in Organizational Setting”, *Organization Science*, 12, ss. 450-467.
- DOBELLI, Rolf (2013), *Hatasız Düşünme Sanatı: Yapmamanız Gereken 52 Düşünce*

Hatası, Çev.: İtir Arda, NTV Yayınları, İstanbul.

- DODGSON, Mark (1993), “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, *Organization Studies*, 14 (3), ss. 375-394.
- DONALDSON, Les (1980), *Behavioural Supervision*, Addison-Wesley Longman, Incorporated.
- DONEY, Patricia M. ve CANNON, Joseph P. (1997), “An Examination of The Nature of Trust in Buyer – Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Volume: 61, ss. 35- 51.
- DONEY, Patricia M., CANNON, Joseph P. ve MULLEN, M. R. (1998), “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust”, *The Academy of Management Review*, 23, ss. 601-620.
- DOTSENKO, Evgeniy L. (1997), *Psihologiya Manipulyatsii: Fenomeny, Mehanizmy i Zashchita*, Moskva, Chero, Yurayt.
- DOWNS, Cal W. ve HAZEN, Michael D. (1977), “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction”, *Journal of Business Communication*, 14, (3), ss. 63-73.
- DRUCKER, Peter F. ve MACIARIELLO, Joseph A. (2006), *The Effective Executive in Action*, HarperCollins, New York.
- DRUSCAT, Vanessa U. ve WHEELER, Jane V. (2003), “Managing from the Boundary: The Effective leadership of Self-Managing Work Teams”, *Academy of Management Journal*, 46(4), ss. 435-457.
- DUBROVINA, Irina V., DANILOVA, Elena E. ve PRIHOJAN, Anna M. (2003), *Psihologiya*, Academia, Moskva.
- DUMAN, Betül ve ALACAHAN, Osman (2010), “Sosyal Kaynaşma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 15, S. 1, s. 105-128.
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel (2005), “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s. 210-219.
- DUTTON, Jane E., DUKERICH, Janet M. ve HARQUAIL, Celia V. (1994), “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), ss. 239-263.
- EFİL, İsmail (2003), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa.
- EFİL, İsmail (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- EĞİLMEZ, İslim ve YAĞCI, Serap (2014), “Örgütsel Güven”,

[http://prezi.com/m95kkkn\\_mzeb/orgutsel-guven/](http://prezi.com/m95kkkn_mzeb/orgutsel-guven/), erişim tarihi: 22.04.2014

- ELLIS, Kathleen ve SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela (2001), "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving", *Communication Quarterly*, Fall, 49(4), ss. 382-398.
- ENGİN, Elif (2004), *The Relationship Between Self-Concept Structure and Behavioral Flexibility: A Model Relating Cognitive Structures To Behavioral Patterns*, A Thesis Submitted To The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Nebi Sümer, Ankara.
- ER, Gizem (2013), *Kurum İçi İletişimi Geliştirmede "İletişim" Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü (Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme)*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Duygu Altuğ, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDEM, Ferda (2003), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- ERDEM, Ferda ve İŞBAŞI, Janset Özen (2000), "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir.
- ERDEN, Ali (2007), Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri, Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnanet Aydın, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- EROĞLU, Erhan ve ÖZKAN, Gülden (2009), "'Örgüt Kültürü" ve "İletişim Doyumu" ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği", *Selçuk İletişim*, 5, 4, s. 50-61.
- ESER, Gül (2011), "Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXX, Sayı I, ss. 365-376.
- FABRI, Kurt E. (1976), *Osnovy Zoopsihologii*, M.: Izd-vo Mosk. Universiteta.
- FAIRHOLM, Gilbert W. (1994), *Leadership and The Culture of Trust*, Praeger, CA.
- FERRES, Natalie, CONNELL, Julia ve TRAVAGLIONE, Anthony (2004), "Co-worker Trust As a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), ss. 608-622.
- FESTINGER, Leon (1999), *Teoriya Kognitivnogo Dissonansa*, SPb, Yuventa.
- FORSYTH, Peter T. (2004), *The Principle of Authority: In Relation to Certainty, Sanctity and Society*, New Creation Publications Inc., Australia.
- FRANKL, Viktor (1990), *Chelovek v Poiskah Smysla*, Sbornik: Per. s angl. i nem., Obshch. red. Gozmana, L. Y. i Leontyeva, D. A., M.: Progress.

- FREEDMAN, Jonathan L. (1965), "Long-Term Behavioral Effects of Cognitive Dissonance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, ss. 145-155.
- FREEDMAN, Jonathan L. ve FRASER, Scott C. (1966), *Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique*, JPSP, 4, [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/soc\\_psych/freed\\_fras\\_foot.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/soc_psych/freed_fras_foot.html), erişim tarihi: 11.10.2011
- FRIEDLAND, Nehemia (1990), "Attribution of Control as a Determinant of Cooperation in Exchange Interactions", *Journal of Applied Social Psychology*, 20, ss. 303-320.
- GAMBETTA, Diego (1990), "Can We Trust Trust?", *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, Chapter 13, ss. 213-237.
- GEÇİKLİ, Fatma, SERÇEOĞLU, Neslihan ve ÜST, Çağla (2011), "Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini/Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı:33, s. 163-184.
- GEFEN, David, RAO, Srinivasan V. ve TRACTINSKY, Noam (2003), "The Conceptualization of Trust, Risk and Their Relationship in Electronic Commerce: The Need for Clarifications", *Proceedings of The 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, Island of Hawaii, Computer Society Press.
- GERŞİL, Gülşen S. ve ARACI, Mehtap (2011), "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri", *Çalışma ve Toplum*, Sayı 28, s. 39-74.
- GIDDENS, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- GILBERT, Jacqueline A. ve TANG, Thomas Li-Ping (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents" *Public Personnel Management*, 27(3), ss. 321-338.
- GOODIN, Robert E. (1980), *Manipulatory Politics*, Yale University Press.
- GOSTENINA, Valentina I. (2013), *Sotsiyologiya Upravleniya*, Izd. Dom "Piter", St. Peterburg.
- GOZMAN, Leonid (1987), *Psihologiya Emotsional'nyh Otnosheniy*, Izdatel'stvo Moskovskogo Universiteta, Moskva.
- GÖÇMEN, Aylin (2003), *Yeniden Öğrenme - Yetişkinler İçin El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- GÖKSEL, Aykut, AYDINTAN, Belgin ve BİNGÖL, Dursun (2010), "Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), s. 87-109.

- GRACHEV, Georgiy ve MELNIK, Igor (2003), *Manipulirovaniye Lichnostyu*, M.: Izd-vo Eksmo
- GRANDORI, Anna (1997), “An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes”, *Organization Studies*, 18(6), ss. 897-925.
- GREEN, Ronald K. ve PAWLAK, Edward J. (1983), “Ethics and Manipulation in Organizations”, *Social Service Review*, 57(1), ss. 35-43.
- GREEN, George H. ve COTTER, Carolyn (1995), *Stop Being Manipulated: How to Neutralize the Bullies, Bosses, and Brutes in Your Life*, Mass Market Paperback, Berkley, USA.
- GREILING, Dorothea (2007), “Trust and Performance Management in Non-Profit Organizations”, *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, Volume 12 (3), Article 9, <http://www.innovation.cc/scholarly-style/greiling9final1draft.pdf>, erişim tarihi: 17.07.2010.
- GRIFFIN, Kim (1967), “The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in The Communication Process”, *Psychological Bulletin*, 68, ss. 104-120.
- GROF, Stanislav (1993), *Za Predelami Mozga. Rojdeniye, Smert' i Transtsendevtsiya v Psihoterapii*, Izd-vo Transpersonal' nogo Instituta.
- GÜLNAR, Birol (2009), “İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği”, *Selçuk İletişim*, 5, 4, s. 62-82.
- GÜNAYDIN, Sezer Cihan (2001), *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- GÜNEŞER, Ayşe Begüm (2002), *Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara.
- GÜRLEK, Bilgehan ve GÜROL, Mehmet Ali (1993), “Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, Cilt 8, İzmir, s. 192-203.
- “Güven Hormonu Otizm Hastalarına İyi Gelebilir”, [http://www.birgun.net/science\\_index.php?news\\_code=1266795454&year=2010&month=02&day=22](http://www.birgun.net/science_index.php?news_code=1266795454&year=2010&month=02&day=22), 22.02.2010, erişim tarihi: 24.04.2010.
- HACIEFENDİOĞLU, Şenol (2005), “İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), s. 69-93.
- HALE, Richard I. (2006), *The Power of Personal Influence*, Richard Hale

Associates, United Kingdom.

HANDELMAN, Sapir (2009), *Thought Manipulation: The Use and Abuse of Psychological Trickery*, PRAEGER, CA.

HAY, Amanda (2002), "Trust and Organizational Change: An Experience from Manufacturing", *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), ss. 43-47.

HECHT, Michael L. (1978), "Measures of Communication Satisfaction", *Human Communication Research*, Volume 4, Issue 4, ss. 350-368.

HECHT, Michael L. ve MARSTON, Peter J. (1978), "Communication Satisfaction and The Temporal Development of Conversations", *Communication Research Reports*, 4, ss. 60-65.

HEPWORTH, Dean H. (1993), "Managing Manipulative Behavior in The Helping Relationship", *Social Network*, 38(6), ss. 674-684.

HOLMSTRÖM, Susanne (2007), "Niklas Luhmann: Contingency, Risk, Trust and Reflection", *Public Relations Review*, 33, <http://www.scribd.com/doc/51934240/Niklas-Luhmann-Contingency-risk-trust-and-reflection>, ss. 255-262.

HOSMER, Laru T. (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20, ss. 397-403.

HOY, Wayne K. ve TARTER, Chester J. (2004), "Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust", *International Journal of Educational Management*, 18 (4), ss. 250-259.

HUFF, Lenard ve KELLEY, Lane (2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14(1), ss. 81-90.

İBİCİOĞLU, Hasan (2000), "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), s.13-22

İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Kitabevi.

ISSERS, Oksana S. (2008), *Kommunikativnyye Strategii i Taktiki Russkoy Rechi*, URSS, Moskva.

JENSON, Jane (1998), "Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research", *Canadian Policy Research Networks*, CPRN Study, No. F/03, ss. 15-17.

JONASON, Peter K., SLOMSKI, Sarah ve PARTYKA, Jamie (2012), "The Dark Triad at Work", *Personality and Individual Differences*, 52, ss. 449-453.

- JONES, Gareth R. ve GEORGE, Jennifer M. (1998), "The Experience and Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork", *Academy of Management Review*, 23(3), ss. 531-546.
- JOSEPH, Errol E. ve WINSTON, Bruce E. (2005), "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1-2), ss. 6-22.
- JUNG, Carl G. (1994), *Sobraniye Sochineniy. Psihologiya Bessoznatel'nogo*, Per. s nem., M.: Kanon
- JURAVLEV, Anatoliy L. ve KUPREYCHENKO, Alla B. (2003), *Nravstvenno-Psihologicheskaya Regulyatsiya Ekonomicheskoy Aktivnosti*, M.: Institut Psihologii RAN
- KALEMÇİ-TÜZÜN, İpek (2007), "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 13, s. 93-118.
- KAMER, Meltem (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KANBUR, Engin (2005), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip Örucü, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KANESHIRO, Paul (2008), *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, Ph. D. Thesis, Northcentral University.
- KANTOR, Martin (2006), *The Psychopathy of Everyday Life: How Antisocial Personality Disorder Affects All of Us*, Greenwood Publishing Group.
- KAPLAN, Mehmet (2007), *Motivasyon Teorileri kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARADAĞ, Kemal (2011), "Yönetici Engeli, Engelci Yönetici ve Etkili Yönetici", *İdarecinin Sesi*, Ocak-Şubat, s. 56-59.
- KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül (2006), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARAKE-SHALHOUB, Zeinab (2002), *Trust and Loyalty in Electronic Commerce: An Agency Theory Perspective*, Greenwood Publishing Group, CA, USA.

- KARA-MURZA, Sergey G. (2000), *Manipulyatsiya Soznaniyem*, Eksmo, Moskva.
- KENDALL, Graham (2003), “The Iterated Prisoner's Dilemma Competition: Celebrating the 20th Anniversary”, <http://www.prisoners-dilemma.com>, erişim tarihi: 13.08.2010
- KENRICK, Douglas T., GUTIERRES, Sara E. ve GOLDBERG, Laurie L. (1989), “Influence of Popular Erotica on Judgments of Strangers and Mates”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, ss. 159-167.
- KILPINEN, Erkki (2005), “A Positive Reply to Constructive Criticism”, *Action for Change in Music Education*, Volume 4, No: 1, [http://act.maydaygroup.org/articles/Kilpinen4\\_1.pdf](http://act.maydaygroup.org/articles/Kilpinen4_1.pdf), ss. 1-10.
- KIM, Peter H. (1998), *Working Under the Shadow of Suspicion: The Implications of Trust and Distrust for Information Sharing in Groups*, Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- KIRKBESOGLU, Erdem ve SAGSAN, Mustafa (2009), “Knowledge Manipulation in Inter Organizational Networks: A New Role for Brokers”, *Proceedings of The 10th European Conference on Knowledge Management*, Volume One, Academic Publishing Limited, ss. 452-457.
- KLINSONTORN, Saksith (2005), *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- KNIGHT, Shirlee-Ann ve BURN, Janice (2005), “Developing a Framework for Assessing Information Quality on the World Wide Web”, *Informing Science Journal*, Vol. 8, ss. 159-172.
- KOÇ, Umut (2009), “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. XI, S. I, s. 151-165.
- KONOVSKY, Mary A. ve PUGH, S. Douglas (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, 37, ss. 656-669.
- KORTHUIS-SMITH, Wendy (2002), *Organizational Trust: The Influence of Contextual Variables*, Ed. D., Supervisor: John Jacob Gardiner, Seattle University, Seattle.
- KOVALEV, Georgiy A. (1987), “Tri Paradigmy v Psihologii – Tri Strategii Psihologicheskogo Vozdeystviya”, *Voprosy Psihologii*, 8, ss. 41 – 49.
- KÖKEN, Nevzat (2002), “Sosyal Bilgiler Öğretiminde “Soru Sorma Metodu”nun Önemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt IV, Sayı: 2, s. 91-104.
- KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:



7, Sayı: 1, s. 219-242.

- KRAUSE, Diana E. (2012), "Consequences of Manipulation in Organizations: Two Studies on Its Effects on Emotions and Relationships", *Psychological Reports*, 111, ss. 199-218.
- KULAKOV, Pyotr A. (2006), *Kratkiy Slovar'- Spravochnik po Politologii*, Novosibirskiy Gosudarstvennyy Arhitekturno-Stroitel'nyy Universitet (Sibstrin), Novosibirsk.
- KUSHNER, Laura (2008), *Contrast in Judgments of Mental Health*, The American University, Washington.
- KWON, Yong Soo (2001), *The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Sector: An Application of the Psychological Contract Model*, Ed. D., State University of New York Department of Public Administration and Policy, New York.
- LAGUN, Stanislav (2010), *Problemy Koordinatsii i Doveriya na Elektronnyh Rynkah Uslug*, Magisterskaya Dissertatsiya, Nauchnyy Rukovoditel': Shevchuk, A. V., Natsional'nyy Issledovatel'skiy Universitet – Vysshaya Shkola Ekonomiki, Fakul'tet Sotsiologii, Kafedra Ekonomicheskoy Sotsiologii, Moskva.
- LAMBERT, Barbara (1995), "Give Your Company a Checkup", *Personnel Journal*, 74(9), ss. 143-149.
- LEASE, David R. (2006), "Management Reviled: Is Leadership Just Good Management Repackaged?", *Academy of Business Education Conference*, ss. 1-21.
- LEE, Andrew J. (2007), *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives*, Ph. D. Thesis, Touro University International.
- LENTZ, John D. (1989), *Effective Handling of Manipulative Persons*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois.
- LEWICKI, Roy J., MCALLISTER, Daniel J. ve BIES, Robert J. (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, ss. 438-458.
- LIPSHITZ, Raanan ve POPPER, Michael (2000), "Organizational Learning in a Hospital", *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (3), ss. 345-361.
- LOGINOV, Viktor (2001), *Metody Psichicheskoy Zashchity: Priyemy Proniknoveniya v Podsoznaniye*, Izd: Nevskiy Prospekt
- LUHMANN, Niklas (1988), "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", In: Diego Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, ss. 94-107.

- MAISTER, David H., GREEN, Charles H. ve GALFORD, Robert M. (2009), *Sovetnik, Kotoromu Doveryayut*, Mann, Ivanov i Ferber, Moskva.
- MAMATOV, Obidhon V. (2014), “Sem’ya Kak Vajneyshiy Institut Sotsializatsii”, *Molodoy Uchenyy*, 6, ss. 865-867.
- MATVEYEV-GENDRIKSON, Oleg G. (2011), “Pro Doveriye v Otnosheniyah, v Chastnosti Pro Doveriye Lyubimomu Cheloveku. Chast’ 1.”, <http://smogendrr.ru/page/pro-doverie-v-otnoshenijah-v-chastnosti-pro-doverie-k-ljubimomu-cheloveku-chast-1> , erişim tarihi: 14.04.2014
- MAYER, Roger C., DAVIS, James H. ve SCHOORMAN, F. David (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20(3), ss. 709-734.
- MAYER, Roger C. ve Davis, James H. (1999), “The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-experiment”, *Journal of Applied Psychology*, 84, ss. 123-136.
- MCALLISTER, Daniel J. (1995), “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 38 (1), ss. 24–59.
- MCKNIGHT D. Harrison ve CHERVANY, Norman L. (2000), “The Meanings of Trust”, <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>, erişim tarihi: 12.08.2010.
- MCKNIGHT D. Harrison ve CHERVANY, Norman L. (2001), “Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time”, *Trust in Cyber Societies/Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 2246, ss. 27-54.
- MEHRABIAN, Albert ve WIENER, Morton (1967), “Decoding of Inconsistent Communications”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), ss. 109-114.
- MELIHOV, Igor N. (2003), *Skrytyy Gipnoz. Prakticheskoye Rukovodstvo*, Izd. Peremena
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri ve ZENGİN, Mevsim (2011), “İlköğretim Okullarında örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 1, s. 211-217.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Review*, 1(1), ss. 61–89.
- MIDILLI, Özlem (2011), *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Doğan Altuner, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MILGRAM, Stanley (1973), “The Perils of Obedience”, *Harper’s Magazine*, 247: 1483,

ss. 62-77.

- MILNER, Boris Z. (2000), *Teoriya Organizatsii*, Infra – M, Moskva, <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/80.htm>, erişim tarihi: 21.04.2014.
- MIR, Ali, MIR, Raza ve MOSCA, Joseph B. (2002), “The New Age Employee: an Exploration of Changing Employee – Organization Relations”, *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 2, ss. 187-200.
- MISHRA, Aneil K. (1996), “Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust”, *Trust in Organizations*, der. Kramer R. M., Tyler T. R., CA: Sage Publications, ss. 261-288.
- MOBIUS, Markus M. ve ROSENBLAT, Tanya S. (2003), “Why Beauty Matters”, [http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3043406/mobius\\_beauty.pdf?sequence=2](http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3043406/mobius_beauty.pdf?sequence=2) , erişim tarihi: 15.04.2014.
- MORRISON, Elisabeth W. ve MILLIKEN, Frances J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 706-725.
- MORTAŞ, Kamer (2005), *Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- NAM, Dilek (2008), *Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A. Ş. Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem Uğur, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- NEVEU, Valerie (2004), “La Confiance Organisationnelle: Définition et Mesure”, *Actes du XVème Congrès de l’AGRH*, Montréal.
- NEWCOMB, Theodore M. (1963), “Stabilities Underlying Changes in Interpersonal Attraction”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66 (4), ss. 376-386.
- NEWELL, Sue ve SWAN, Jacky (2000) , “Trust and Inter-Organizational Networking”, *Human Relations*, 53(10), ss. 1287-1328.
- NOON, Mike, BLYTON, Paul ve MORRELL, Kevin (2013), *The Realities of Work*, Palgrave Macmillan.
- NYHAN, Ronald C. ve MARLOWE, Herbert A., Jr. (1997), “Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory”, *Evaluation Review*, 21(5), ss. 614-635.
- OBENG, Kofi ve UGBORO, Isaiah (2003), “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study”, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57, No. 2, ss. 83-98.

- OMAROV, Azad (2009), *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- OREHOVA, Lyudmila T. ve KRUTYH, Evgeniy V. (2013), "Ispol'zovaniye Komplimentov i Lesti v Obshchenii", V Mejdunarodnaya Studencheskaya Elektronnaya Nauchnaya Konferentsiya "Studencheskiy Nauchnyy Forum", Kubanskiy Gosudarstvennyy Tehnologicheskiy Universitet, Krasnodar, <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/4875.pdf> (erişim tarihi: 11.03.14)
- ÖZDAŞLI, Kürşat ve YÜCEL, Serkan (2010), "Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, s. 67-83.
- ÖZDEMİR, Murat (2011), "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, s. 323-343.
- ÖZEN, Yener (2013), "Sorumluluk Duygusu ve Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliği ve Geçerliliği", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 7, <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/belgeler/sbe-cilt4-sayi7/sayi7-924YenerOzen%20Sorumluluk%20Duygusu.pdf>, s. 343-357.
- ÖZER, Özalp, ZHENG, Yanchong ve CHEN, Kay-Yut (2011), "Trust in Forecast Information Sharing", *Management Science*, Vol. 57, Issue 6, ss. 1111-1137.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2004), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, Zekai ve DÜNDAR, Hakan (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 57-67.
- PAINE, Scott Christopher (2007), *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis, Alliant International University.
- PARHOMENKO, Sergey (2007), "Koordiniatsiya Dvijeniy, ili Kak Dostigayetsya Slajennaya i Soglasovannaya Rabota Organizatsii", <http://www.top-personal.ru/issue.html?1038>, erişim tarihi: 21.04.2014.
- PASCUAL, Alexandre ve GUÉGUEN, Nicolas (2005), "Foot-in-The-Door and Door-in-The-Face: A Comparative Meta-Analytic Study", *Psychological Reports*, 96, ss. 122-128.
- PETTY, Richard E. ve CACIOPPO, John T. (1986), "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion", *Advanced In Experimental Social Psychology*, Vol. 19, ss. 123-162.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), *Managing with Power: Politics and Influence in*

*Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

- PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B. ve BOMMER, William H. (1996), "Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors", *Journal Of Management*, 22, ss. 259-298.
- POLAT, Mustafa (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bilçin Tak, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- POLAT, Soner (2009), *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye/ Örgütsel Güven*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- POLISHCHUCK, Viktor I. (2013), *Istoriya i Filosofiya Nauki: Osnovnyye Imena i Ponyatiya*, Prondo.ru, Moskva.
- PROTO, Louis (1989), *Who's Pulling Your Strings? How to Stop Being Manipulated by Your Own Personalities*, Wellingborough, Thorsons
- PRYOR, Karen (1995), *Ne Rychite Na Sobaku*, Izdatel'stvo "Selena", Moskva.
- PUTNAM, Robert. D. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
- RAES, Anneloes M. L., HEIJLTJES, Marielle G., GLUNK, Ursula ve ROE, Robert A. (2006), *Conflict, Trust, and Effectiveness in Teams Performing Complex Tasks: A Study of Temporal Patterns*, Maastricht, Research Memorandum/METEOR.
- RAO, Akshay R. ve MONROE, Kent B. (1989), "The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyer's Perceptions of Product Quality", *Journal of Marketing Research*, 26, ss. 351-357.
- RAYKOV, Aleksandr N. (2006), "Virtualnoye Prostranstvo Doveriya", *Informatsionnoye Obshchestvo*, Vyp. 5 – 6, ss. 124–129.
- REMPEL, John K. ve HOLMES, John G. (1986), "How Do I Trust You Thee?", *Psychology Today*, 20 (2), ss. 28-34.
- REMPEL, John K., HOLMES, John G. ve ZANNA, Mark P. (1985), "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, ss. 95-112.
- REYHANOĞLU, Metin (2006), *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem Özkanlı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- RIKER, William H. (1986), *The Art of Political Manipulation*, Yale U. Pr., New Haven, London.

- ROBINSON, Paul W. (1981), *Manipulating Parents; Tactics Used by Children of All – Ages and Ways Parents Can Turn the Tables*, Prentice – Hall.
- ROGALYOVA, Galina I. ve JANCHIPOVA, Tsydjip B. (2004), *Teoriya Organizatsii*, Izdatel'stvo Buryatskogo Gosuniversiteta, Ulan-Ude.
- ROGG, Kirk (2001), “Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction”, *Journal of Management*, 27, ss. 431-449.
- ROMANO, Donna M. (2003), *The Nature of Trust: Conceptual and Operational Clarification* (PhD Thesis No. etd-0130103-070613): Louisiana State University.
- ROONEY, James Joseph (1997), *A Case Study of Organizational Trust Among Housing Professionals at a Public University*, Ed. D., Northern Illinois University, United States – Illinois.
- ROSENBERG, Shawn W. ve MCCAFFERTY, Patrick (1987), “The Image and The Vote: Manipulating Voter a Preferences”, *Publ. Opinion Quart.*, N.Y., 1987, 51(1), ss. 31-47.
- ROSS, Lee, LEPPER, Mark R. ve HUBBARD, Michael (1975), “Perseverance in Self-perception and Social Perception: Biased Attributional Processes in the Debriefing Paradigm”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), ss. 880-892.
- ROTTER, Julian B. (1967), “A New Scale For The Measurement of Interpersonal Trust”, *Journal of Personality*, 35, <http://www.amsciepub.com/doi/pdf/10.2466/pr0.1974.35.2.999>, ss. 651-665.
- ROUSSEAU, Denis M., SITKIN, Sim B., BURT, Ronald S. ve CAMERER, Coun (1998), “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, 23, ss. 393-404.
- RUDINOW, Joel (1978), “Manipulation”, *Ethics*, 88, ss. 338-347.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve GÜMÜŞ, Murat (2008), *Örgütlerde İletişim*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım.
- SAGATOVSKIY, Valeriy N. (1980), *Sotsiyalnoye Proyektirovaniye (K Osnovam Teorii), Prikladnaya Etika i Upravleniye Nравstvennym Vospitaniyem*, Tomsk, ss. 54-96
- SAGSAN, Mustafa (2002), “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Arakesitinde ‘Örgütsel İnsan’”, *Bilgi Dünyası*, 3 (4), s. 205-230.
- SAKALLI, Nuray (2001), *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?*, İmge, Ankara.
- SAMANCI, Gülден (2007), *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cemil Yücel, Afyon Kocatepe

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- SAMMARA, Alessia ve BIGGIERO, Lucio (2001), "Identity and Identification in Industrial Districts", *Journal of Management and Governance*, 5, ss. 61-82.
- SCHILLER, Gerbert (1980), *Manipulyatory Soznaniyem*, Moskva, Izd. Mysl'
- SELIGMEN, Adam (2002), *Problema Doveriya*, Per. s angl. Myurberg, I. I., Sobolevov, L. V., M., Ideya- Press.
- SEMECHKIN, Nikolay I. (2011), "Preodoleniye Manipulyatsiy i Drugih Bar'yerov v Delovom Obshchenii", [http://www.elitarium.ru/2011/04/11/preodolenie\\_manipuljacijj.html](http://www.elitarium.ru/2011/04/11/preodolenie_manipuljacijj.html), erişim tarihi: 13.05.2014.
- SETTOON, Randall P., BENNETT, Nathan ve LIDEN, Robert C. (2007), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, ss. 219-228.
- SHAPIRO, Susan P. (1987), "The Social Control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, vol.: 93, Issue: 3, ss. 623-658.
- SHAW, Robert Bruce (1997), *Trust in The Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEERENS, Jaap ve STOEL, Wouter G. R. (1988), "Development of Theories of School Effectiveness", *Annual Meeting of American Educational Research Association*, New Orleans, ss. 1-28.
- SHERKOVIN, Yuriy A. (1973), *Psihologicheskiye Problemy Massovyh Informatsionnyh Protsessov*, Moskva, Mysl'.
- SHEYNOV, Viktor P. (2003), *Skrytoye Upravleniye Chelovekom (Psihologiya Manipulirovaniya)*, Mn.: Harvest.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, ELLIS, Kathleen ve WINOGRAD, Gaynelle (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 18(4), ss. 35-48.
- SHOSTROM, Everett (1992), *Anti – Karnegi ili Chelovek – Manipulyator*, Minsk.
- SIMON, George K. (1996), *In Sheep's Clothing: Understanding and Dealing with Manipulative People*, A. J. Christopher & Company, Little Rock, AR.
- SIMONS, Tony (2002), "The High Cost of Lost Trust", *Harvard Business Review*, 80(9), ss. 18-19.
- SITKIN, Sim B. ve PABLO, Amy L. (1992), "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review*, 17, ss. 9-38.

- SJAHRUDDIN, Herman (2013), “Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 12, ss. 133-141.
- SMIRNOVA, Yelena O. (1994), “Stanovleniye Mejlichnostnyh Otnosheniy v Rannem Ontogeneze”, *Voprosy Psihologii*, 6, s. 5 – 15.
- SOLOMON, Robert C. ve FLORES, Fernando (2001), *Güven Yaratmak*, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, MESS Yayın No: 369.
- SPENCER, Steven J., STEELE, Claude M. ve QUINN, Diane M. (1999), “Stereotype Threat and Women’s Math Performance”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, ss. 4-28.
- STARNES, Becky J., TRUHON, Stephen A. ve MCCARTHY, Vikkie (2010), “Organizational Trust: Employee-Employer Relationships”, <http://rube.asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf>, erişim tarihi: 22.04.2014.
- STRINGER, Kathi (2008), *Psych 101 – What You Didn’t Learn in Nursing School*, Paperback.
- SZTOMPKA, Piotr (1999), *Trust: a Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ŞİMŞEK, Eylem (2011), *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*, Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dursun Gökdağ, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TAN, Hwee Hoon ve TAN, Christy S. F. (2000), “Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), ss. 241-260.
- TANNER, Bobbie M. Jr. (2007), *An Analysis of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in An Acute Care Hospital*, Ed. D., Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco.
- TANSEL, Aysıt (2012), *2050’ye Doğru Nüfusbilim ve Yönetim: İşgücü Piyasasına Bakış*, Yayın No: TÜSİAD-T/2012-11/536, İstanbul.
- TAYLOR, Raymond G. (1989), “The Role of Trust in Labor-Management Relations”, *Organization Development Journal*, 7, ss. 85-89.
- TESLENKO, Aleksandr N. (2009), *Sotsial’naya Psihologiya Upravleniya: Uchebnoye Posobiye Novogo Pokoleniya*, Universitet “Turan-Astana”, Astana.
- TETİK, Semra (2012), “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim*



- TEZCAN, Sabahat ve COŞKUN, Yadigar (2004), “Türkiye’de 20. Yüzyılın Son Çeyreğinde Kadınlarda İlk Evlenme Yaşı ve Günümüz Evlilik Özellikleri”, *Nüfusbilim Dergisi/Turkish Journal of Population Studies*, 26, s. 15-34.
- THOMPSON, Leigh (1990), “An Examination of Naive and Experienced Negotiators”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, ss. 82-90.
- TOKGÖZ, Nuray (2001), “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim, s. 363-387.
- TOKGÖZ, Emrah (2012), *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TOPRAK, Osman (2006), *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Aytekin, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOYLAN, Nilüfer Vatansever ve SEMERCİÖZ, Fatih (2013), “Stratejik İttifak Oluşumundaki Konaklama Sektöründe İşletmeler Arası İlişkileri Düzenleyici Faktörler ve Bir Model Önerisi”, *International Conference on Eurasian Economies 2013*, Session 5C: Turizm II, ss. 734-743.
- TSCHANNEN-MORAN, Megan ve HOY, Wayne K. (1999), “Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”, *Journal of School Leadership*, Volume 9, ss. 184-208.
- TSCHANNEN-MORAN, Megan (2001), “Collaboration and The Need For Trust”, *Journal of Educational Administration*, 39(4), ss. 308-331.
- TUSING, Kyle James ve DILLARD, James Price (2000), “The Psychological Reality of the Door-in-The Face”, *Journal of Language and Social Psychology*, Vol. 19, No: 1, ss. 5-25.
- TYLER, Tom R. ve DEGOEY, Peter (1996), “Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions in Willingness to Accept Decisions”, In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 331-356.
- UYGUN, Mutlu, SEVİM, Nurdan, SABAH KIYAN, Şenay, OFLAZOĞLU, Sonyel ve DÖLARSLAN, Emre Şahin (2013), *Satış Yönetimi ve Telefonda Satış*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3032, Eskişehir.

- UZBİLEK, Ayşegül (2006), *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Kadir Varoğlu, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜNAL, Ali (2014), “Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Okullarda Kullanılması Konusunda Öğretmen Görüşleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 35, s. 19-32.
- ÜNLÜ, Sezen (2010), *Sosyal Psikoloji*, Anadolu Üniversitesi
- ÜNLÜ, Sezen, EROĞLU, Erhan, GÖKDAĞ, Rüçhan ve ERGÜVEN, M. Sinan (2013), *İş ve Yaşamda Motivasyon*, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974
- ÜNSAL, Pınar (2003), “Örgütlerde Güven Algısı”, *Kişisel Gelişimde Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, s. 225-237.
- VAN DIJK, Teun (2006), “Discourse and Manipulation”, *Discourse&Society*, 17(2), ss. 359-383.
- VILYUNAS, Vytis K. (1990), *Psihologicheskiye Mehanizmy Motivatsii Cheloveka*, M.: Izd-vo MGU
- VLASOVA, Elena A. (2008), *Gendernaya Diskriminatsiya na Rossiyskom Rynke Truda*, Magisterskaya Dissertatsiya, Gosudarstvennyy Universitet – Vysshaya Shkola Ekonomiki, Nauchnyy Rukovoditel’: Dotsent Kolosnitsyna, M. G., Moskva.
- VOLKOGONOV, Dmitriy A. (1983), *Psihologicheskaya Voyna*, Moskva, Voenizdat.
- WECH, Barbara A. (2002), “Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange”, *Business & Society*, 41(3), ss. 353-360.
- WHITCHURCH, Erin R., WILSON, Timothy D. ve GILBERT, Daniel T. (2011), “He Loves Me, He Loves Me Not...”: Uncertainty Can Increase Romantic Attraction”, *Psychological Science*, 22, ss. 172- 175.
- WHITENER, Ellen M., BRODT, Susan E., KORSGAARD, M. Audrey ve WERNER, Jon M. (1998), “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, ss. 513-530.
- WHITNEY, Robert A., HUBIN, Thomas ve MURPHY, John D. (1965), *The New Psychology of Persuasion and Motivation in Selling*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- WIENER, Yoash (1982), “Commitment in Organization a Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, ss. 418-428.

- WILSON, David Sloan, NEAR, David ve MILLER, Ralph R. (1996), “Machiavellianism: A Synthesis of The Evolutionary and Psychological Literatures”, *Psychological Bulletin*, 119(2), ss. 285-299.
- WITKOWSKI, Tomasz (2000), “Psychomanipulation: Recognizing and Dealing with It”, <http://manipulate4.org/tomasz-witkowski-psychomanipulation-w295/>, erişim tarihi: 07.05.2014.
- WOLFENBERGER, Wolf (2000), “A Brief Overview of Social Role Valorization”, *Mental Retardation*, 38 (2), ss. 105-123.
- YAŞAR, Özlem (2005), *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muhsin Halis, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YEH, Tzu-Jiun (2007), *Leadership Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment Among Volunteers in Taiwanese Non-Profit Foundations*, Ed. D., University of The Incarnate Word, San Antonio.
- YERSHOV, Pyotr M. (1972), *Rejissura kak Prakticheskaya Psihologiya (Vzaimodeystviye Lyudey v Jizni i na Stsene)*, M.: Iskusstvo.
- YILDIZ, Kaya (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2013, Cilt: 13, Yıl: 13, Sayı: 1, s. 289-316.
- YILDIZ, Müge L. ve BÜRÜNGÜZ, Hatice C. (2013), “Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/files/2013-04-05.pdf>, erişim tarihi: 16.04.2014.
- YILMAZ, Cengiz ve KABADAYI, Ebru T. (2002), “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, 17, s. 99-106.
- YOKOYAMA, Olga T. (1988), “Disbelief, Lies and Manipulations in a Transactional Discourse Model”, *Argumentation*, 2, ss. 133-151.
- YOLAÇ, Sema (2011), “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, *Öneri*, 9(36), s. 63-72.
- YÜCEL, Pınar Z. (2006), *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Uyargil, C., İstanbul Üniversitesi.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- YÜKSEL, Ahmet Haluk (2005), *İkna ve Konuşma*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1629, Eskişehir.

- YÜKSEL, Ahmet H., SANDIKÇIOĞLU, Bilge, ONAY, Atılım ve YILMAZ, Ayhan (2013), *İkna Edici İletişim*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1479, Eskişehir.
- ZABOLOTNAYA, Galina M. (2003), “The Confidence Phenomenon and It’s Social Functions”, *Vestnik RUDN*, Seriya Sotsiologiya, No: 1 (4), ss. 67-73.
- ZAHEER, Akbar, MCEVILY, Bill ve PERRONE, Vincenzo (1998), “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance”, *Organization Science*, 9(2), ss. 141-159.
- ZAKIROVA, A. (2011), “Sovremennye Tendentsii Razvitiya Sfery Uslug”, *Postkrizisnaya Model’ Razvitiya Torgovli i Sfery Uslug Glazami Molodeji*, Chelyab. In-t. (fil.) RGTEU, Chelyabinsk, ss. 77-79.
- ZEMKE, Ron (2000), “Can You Manage Trust?”, *Training*, 37, ss. 76-83.
- ZVONOVSKIY, Vladimir (2008), “Povsednevnoe Bezlichnoye Doveriye kak Faktor Hozyaystvennoy Deyatelnosti”, *Sotsialnaya Realnost’*, No: 7, ss. 99-109.

## EKLER

### EK 1: İSTANBUL/TÜRKİYE ÖRNEKLEMİ İÇİN MÜLAKAT SORU FORMU

1. Çalışanlarınızla etkin bir iletişim halinde olduğunuza inanıyor musunuz?
2. Çalışanlarınıza güveniyor musunuz? → Güvenmiyorsanız (ya da genel olarak güvensizliğin) (olası) nedenlerini nasıl açıklarsınız?
3. Çalışanlarınızı örgütsel amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirmek için ne tür yöntemlere başvuruyorsunuz? (Soru manipülasyon tekniklerine ilişkin bilgi ile desteklenmiştir. Yöntemlerin uygulanış biçimine göre, bireysel mi, kolektif mi olduğu netleştirilmiştir.)
4. Çalışanlarınızı örgütsel amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirmede kullandığınız yöntemler örgütsel güveninin pekişmesine yardımcı mıdır?
5. Güvenilir bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerin en önemlisi hangisidir (uzmanlık, tutarlılık, yardımseverlik, açıklık, dürüstlük, riske karşı savunmasızlık vs.)?
6. Çalışanlarınız tarafından yönlendirildiğinizi düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız hangi durumlarda?

## **EK 2: KAZAN/TATARİSTAN ÖRNEKLEMİ İÇİN MÜLAKAT SORU FORMU**

1. Верите ли вы в то, что находитесь в тесной коммуникационной связи с вашими подчиненными?
2. Доверяете ли вы вашим подчиненным? → Если нет, как вы объясните (возможные) причины вашего (или общего) недоверия к подчиненным?
3. К каким приемам вы прибегаете в процессе маршрутизации ваших подчиненных в соответствии с организационными целями и потребностями? (Этот вопрос был дополнен информацией о техниках манипуляций. Уточнялась информация об индивидуальной или коллективной направленности применяемых приемов).
4. Считаете ли вы, что приемы, используемые вами для маршрутизации ваших подчиненных в соответствии с организационными целями и потребностями способствуют консолидации организационного доверия?
5. Какое из характеристик, которыми должен обладать надежный руководитель, вы считаете наиболее важным (компетентность, последовательность, готовность помочь, открытость, честность, уязвимость к рискам)?
6. Думаете ли вы, что ваши подчиненные руководят вами? Если да, то в каких ситуациях?

## EK 3: İSTANBUL/TÜRKİYE ÖRNEKLEMİ ANKET FORMU

### ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırmada kullanmak üzere görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Soruların ancak tümünü dikkatle yanıtladığınızda araştırmanın bilimsel bir değeri olacaktır. Anket sorularında sizin durumunuzu ve görüşünüzü en iyi şekilde yansıtan şıkkı (x) işareti koyarak belirtmenizi rica ederiz. Yanıtladığınız anketi [opti31@gmail.com](mailto:opti31@gmail.com) adresine gönderebilirsiniz. Katkınızdan ötürü teşekkür ederiz.

**Guzel Sadykova**  
Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1. Aşağıda yer alan ifadelere katılım derecenizi (x) işareti koyarak belirtiniz.

| İFADELER  | Katılım Düzeyi          |              |            |             |                        |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|   | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1. Çalıştığım örgütün bana adil davrandığına inanıyorum.                          |                         |              |            |             |                        |
| 2. Örgütsel kararlar alınırken benim görüşlerime de önem verildiğine inanıyorum.  |                         |              |            |             |                        |
| 3. Örgütümün iş yapabilme yeteneğine güveniyorum.                                 |                         |              |            |             |                        |
| 4. Örgütsel faaliyetler ve süreçler üzerinde bir kontrolümün olduğuna inanıyorum. |                         |              |            |             |                        |
| 5. Örgütümün benimle uzun süreli bir ilişki sürdürmek istediği kanaatindeyim.     |                         |              |            |             |                        |
| 6. Çalıştığım örgütün bir çalışanı olmaktan mutluluk duyuyorum.                   |                         |              |            |             |                        |
| 7. Örgütüm için daha fazla çalışmak bana memnuniyet verir.                        |                         |              |            |             |                        |
| 8. İşimle ilgili her türlü kaygıyı çekinmeden dile getirebiliyorum.               |                         |              |            |             |                        |
| 9. Çalıştığım örgütte görev ve sorumluluklarımın iyi tanımlandığı kanaatindeyim.  |                         |              |            |             |                        |
| 10. Örgütüm bana olan güvenini sarsmayacağımdan emindir.                          |                         |              |            |             |                        |

2. Yöneticinize güvenmenizi sağlayan unsurlara katılım derecenizi (x) işareti koyarak belirtiniz.

| İFADELER  | Katılım Düzeyi          |              |            |             |                        |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|   | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1. Yöneticim kendi alanında ve/veya birçok alanda uzmanlaşmıştır. |                         |              |            |             |                        |
| 2. Yöneticim söz ve davranışlarında tutarlıdır.                   |                         |              |            |             |                        |
| 3. Yöneticim karşılık beklemeden yardımcı olmaya hazırdır.        |                         |              |            |             |                        |
| 4. Yöneticim bilgi paylaşımına açıktır.                           |                         |              |            |             |                        |
| 5. Yöneticim dürüştür.  |                         |              |            |             |                        |
| 6. Yöneticim bana güvendiğini hissettirir.                        |                         |              |            |             |                        |

3. Aşağıdaki tabloda yer alan ifadelere katılım derecenizi (x) işareti koyarak belirtiniz.

| İFADELER   | Katılım Düzeyi          |              |            |             |                        |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|  | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 1. Yöneticime güvenirim.   |                         |              |            |             |                        |
| 2. Yöneticim ne söylüyorsa doğrudur.   |                         |              |            |             |                        |
| 3. Yöneticim yaptığım hatayı telafi etme imkanı tanır.   |                         |              |            |             |                        |
| 4. Yöneticim örgütsel sınırları paylaşma konusunda bana güvenir.   |                         |              |            |             |                        |
| 5. Yöneticim beni her zaman dinler.  |                         |              |            |             |                        |
| 6. Yöneticimle ortak ilgi alanlarımızın olduğuna inanıyorum.   |                         |              |            |             |                        |
| 7. Yöneticimin fiziksel cazibesi çalışanlarla etkileşimini kolaylaştırır.  |                         |              |            |             |                        |
| 8. Yöneticimin güçlü kişiliği çalışanları yönlendirmeyi kolaylaştırır.   |                         |              |            |             |                        |
| 9. Yöneticimin örgütsel davranışları tam bir profesyoneli çağrıştırmaktadır.   |                         |              |            |             |                        |
| 10. Bazen yöneticimin baskısıyla çabuk karar vermek zorunda kalırım.   |                         |              |            |             |                        |
| 11. Yönetici kararlarım saygılı olsa da, düşüncelerime yeni boyutlar katarak onları değiştirmemi sağlayabilmektedir. |                         |              |            |             |                        |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 12. Yöneticimin başarıyı vurgulayan sloganları vardır.   |  |  |  |  |  |
| 13. Yöneticim aldığı kararlara çalışanları katılmadığında kararlarında ısrarlı davranmaz.                            |  |  |  |  |  |
| 14. Yöneticim başarılarımızı kalıcı hale getirmek için geçmiş deneyimlerin mukayesesini yapar.                       |  |  |  |  |  |
| 15. Yöneticim karyerimizi geliştirme konusunda sınırlı imkanları bile bizlerle paylaşır.                             |  |  |  |  |  |
| 16. Yöneticime karşı tutum ve davranışlarımda elimden geldiğince tutarlı davranırım.                                 |  |  |  |  |  |
| 17. Yöneticim profesyonelliğim konusunda sıklıkla iltifatlarda bulunur.  |  |  |  |  |  |
| 18. Yöneticim “Her zaman yanınızdayım”, “İnisiyatif kullanmanız beni mutlu eder” gibi ifadeleri sıklıkla kullanır.   |  |  |  |  |  |
| 19. Yöneticim örgüt içi değişime karşı direnci yönetme konusunda başarılıdır.  |  |  |  |  |  |
| 20. Yöneticimin makul ricasını yerine getirme konusunda istekliyimdir.   |  |  |  |  |  |
| 21. Yöneticim çalışanları motive etme konusunda örnek gösterme tekniklerini kullanır.                                |  |  |  |  |  |
| 22. Yöneticimin beni örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmesini olumlu karşılıyorum.                            |  |  |  |  |  |
| 23. Yöneticim beni diğer çalışma arkadaşlarımdan önünde eleştirmez.  |  |  |  |  |  |
| 24. Yöneticim hatalı olduğumuzda, başkalarının hataları örneğinde bizi yönlendirir.                                  |  |  |  |  |  |
| 25. Yöneticim çalışanların aileleri ile katılabileceği sosyal kaynaşma etkinliklerini (aile günü vs.) organize eder. |  |  |  |  |  |
| 26. Yöneticim bana her zaman adımla hitap eder.  |  |  |  |  |  |
| 27. Yöneticim bazen anlamakta zorluk çektiğim aşırı bilimsel bir terminoloji kullanır.                               |  |  |  |  |  |
| 28. Yöneticim sıklıkla örgütün geleceği ile ilgili olumlu düşüncelerini dile getirir.                                |  |  |  |  |  |
| 29. Yöneticim örgüt için değerli olduğumu daima hissettirir.   |  |  |  |  |  |
| 30. Yöneticim konuşmamız esnasında bazen konuyu değiştirerek konuşmamızı başka bir alana yönlendirir.                |  |  |  |  |  |
| 31. Yöneticim konuşmasında atasözlerine, deyimlere, ibret verici olaylara sıklıkla başvurur.                         |  |  |  |  |  |
| 32. Yöneticimin ses tonunda ve konuşma hızından yapmam gerekenleri anlarım.  |  |  |  |  |  |
| 33. Yöneticim sıklıkla “biz”, “hepimiz” vb. gibi zamirleri kullanır.   |  |  |  |  |  |

4. Cinsiyetiniz \_\_\_\_\_

- 1) Kadın
- 2) Erkek

5. Eğitim durumunuz \_\_\_\_\_

- 1) İlköğretim
- 2) Orta öğretim
- 3) Meslek yüksekokulu
- 4) Lisans
- 5) Yüksek lisans/ doktora

6. Medeni durumunuz \_\_\_\_\_

- 1) Evli
- 2) Bekar

7. Yaşınız \_\_\_\_\_

- 1) 20 – 30
- 2) 31 – 40
- 3) 41 – 50
- 4) 51 ve üstü

## ЕК 4: KAZAN/TATARİSTAN ÖRNEKLEMİ ANKET FORMU

### АНКЕТА

Уважаемый респондент,

Просим Вас принять участие в диссертационном научном исследовании. Убедительная просьба ответить на все вопросы, так как только в этом случае наше исследование будет иметь научную ценность. Для заполнения анкеты желательно отметить вариант ответа, который соответствует Вашему мнению знаком (x) или любым другим удобным для Вас знаком. Заполненные анкеты можете высылать на адрес [opti31@gmail.com](mailto:opti31@gmail.com). Благодарим за участие.

**Гузель Садыкова**  
Университет Сакарья  
Институт Социальных Наук,  
Факультет Экономики и Управленческих Наук

1. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с утверждениями, расположенными внизу. Будьте внимательны, для каждого утверждения должен быть выбран и помечен только один ответ.

| УТВЕРЖДЕНИЯ   | Степень согласия           |                  |                      |               |                         |
|---|----------------------------|------------------|----------------------|---------------|-------------------------|
|   | Абсолютно не согласен(-на) | Не согласен(-на) | Затрудняюсь ответить | Согласен(-на) | Абсолютно согласен(-на) |
|   | 1                          | 2                | 3                    | 4             | 5                       |
| 1. Я верю, что моя организация относится ко мне справедливо.                                |                            |                  |                      |               |                         |
| 2. Я считаю, что моя организация учитывает мое мнение при принятии организационных решений. |                            |                  |                      |               |                         |
| 3. Я верю в способность ведения бизнеса своей организации.                                  |                            |                  |                      |               |                         |
| 4. Я верю, что имею контроль над организационной деятельностью и процессами.                |                            |                  |                      |               |                         |
| 5. Я считаю, что моя организация хочет сохранить со мной долгосрочные деловые отношения.    |                            |                  |                      |               |                         |
| 6. Я горжусь тем, что являюсь сотрудником фирмы, в которой работаю.                         |                            |                  |                      |               |                         |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. Я буду очень счастлив, если смогу трудиться еще больше на благо моей организации.        |  |  |  |  |  |
| 8. Я могу безоговорочно выразить все свои сомнения и свою обеспокоенность по поводу работы. |  |  |  |  |  |
| 9. В моей организации мои обязанности и ответственность определены четко.                   |  |  |  |  |  |
| 10. В моей организации уверены, что я не растоптаю доверие, оказанное мне.                  |  |  |  |  |  |

2. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с факторами, которые формируют доверие к руководителю. Будьте внимательны, для каждого утверждения должен быть выбран и помечен только один ответ.

| УТВЕРЖДЕНИЯ  | Степень согласия           |                  |                      |               |                         |
|--|----------------------------|------------------|----------------------|---------------|-------------------------|
|  | Абсолютно не согласен(-на) | Не согласен(-на) | Затрудняюсь ответить | Согласен(-на) | Абсолютно согласен(-на) |
|  | 1                          | 2                | 3                    | 4             | 5                       |
| 1. Мой руководитель имеет профессиональную специализацию в своей области и/или в нескольких других областях. |                            |                  |                      |               |                         |
| 2. Мой руководитель последователен в своих словах и действиях.   |                            |                  |                      |               |                         |
| 3. Мой руководитель всегда готов помочь безвозмездно.  |                            |                  |                      |               |                         |
| 4. Мой руководитель открыт к обмену информацией.   |                            |                  |                      |               |                         |
| 5. Мой руководитель честен.  |                            |                  |                      |               |                         |
| 6. Мой руководитель дает мне ощутить, что доверяет мне.  |                            |                  |                      |               |                         |

3. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с утверждениями, расположенными внизу. Будьте внимательны, для каждого утверждения должен быть выбран и помечен только один ответ.

| УТВЕРЖДЕНИЯ  | Степень согласия              |                  |                         |               |                            |
|--|-------------------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------------------------|
|  | Абсолютно<br>не согласен(-на) | Не согласен(-на) | Затрудняюсь<br>ответить | Согласен(-на) | Абсолютно<br>согласен(-на) |
|  | 1                             | 2                | 3                       | 4             | 5                          |
| 1. Я доверяю своему руководителю.  |                               |                  |                         |               |                            |
| 2. Все утверждения моего руководителя бесспорны.   |                               |                  |                         |               |                            |
| 3. Мой руководитель дает мне шанс исправить мою ошибку.  |                               |                  |                         |               |                            |
| 4. Мой руководитель доверяет мне секреты организации.  |                               |                  |                         |               |                            |
| 5. Мой руководитель всегда меня выслушает.   |                               |                  |                         |               |                            |
| 6. Я верю, что у нас много общего с моим руководителем.  |                               |                  |                         |               |                            |
| 7. Физическая привлекательность моего руководителя способствует взаимодействию с подчиненными.   |                               |                  |                         |               |                            |
| 8. Сильная личность моего руководителя помогает направлять подчиненных в нужное русло.   |                               |                  |                         |               |                            |
| 9. Поведение моего руководителя внутри организации ассоциируется у меня с безоговорочным профессионализмом.                                      |                               |                  |                         |               |                            |
| 10. Иногда приходится принимать поспешные решения из-за давления со стороны моего руководителя.  |                               |                  |                         |               |                            |
| 11. Хотя мой руководитель весьма уважительно относится к моим решениям, все же иногда может изменить их, добавляя новые измерения к моим мыслям. |                               |                  |                         |               |                            |
| 12. Мой руководитель имеет свои лозунги, подчеркивающие успешность.  |                               |                  |                         |               |                            |
| 13. Мой руководитель не настаивает на своем, если подчиненные не согласны с ним.   |                               |                  |                         |               |                            |
| 14. Мой руководитель часто проводит паралели с прошлым опытом во имя закрепления успеха.   |                               |                  |                         |               |                            |
| 15. Мой руководитель делится с нами даже ограниченными ресурсами, способствующими карьерному росту.  |                               |                  |                         |               |                            |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 16. Я стараюсь быть последовательным по отношению к своему руководителю.  |  |  |  |  |  |
| 17. Мой руководитель часто хвалит меня за профессионализм.  |  |  |  |  |  |
| 18. Мой руководитель часто использует такие выражения как “Я всегда с вами”, “Я буду счастлив, если вы будете брать инициативу на себя”.  |  |  |  |  |  |
| 19. Мой руководитель успешно управляет процессом организационного сопротивления.  |  |  |  |  |  |
| 20. Я всегда рад выполнить разумные просьбы своего руководителя.  |  |  |  |  |  |
| 21. Мой руководитель использует технику примера в целях мотивации подчиненных.  |  |  |  |  |  |
| 22. Я отношусь позитивно к тому, что мой руководитель ориентирует меня к организационным целям.   |  |  |  |  |  |
| 23. Мой руководитель не критикует меня на виду у моих коллег.   |  |  |  |  |  |
| 24. Мой руководитель объясняет наши ошибки на примере ошибок других людей.  |  |  |  |  |  |
| 25. Мой руководитель организовывает разные мероприятия (например, день семьи) для социальной сплоченности сотрудников организации, куда последние могут прийти вместе с семьей. |  |  |  |  |  |
| 26. Мой руководитель всегда обращается ко мне по имени.   |  |  |  |  |  |
| 27. Иногда мой руководитель использует слишком научную терминологию, которую я затрудняюсь понять.  |  |  |  |  |  |
| 28. Мой руководитель очень часто выражает позитивные мысли о будущем организации.   |  |  |  |  |  |
| 29. Мой руководитель всегда дает мне ощутить мою значимость для организации.  |  |  |  |  |  |
| 30. Мой руководитель в процессе разговора может поменять тему разговора и направить разговор в другое русло.  |  |  |  |  |  |
| 31. В процессе речи мой руководитель часто ссылается на пословицы, фразеологические обороты, поучительные истории.  |  |  |  |  |  |
| 32. По тону голоса и скорости речи моего руководителя я понимаю что я должен делать.  |  |  |  |  |  |
| 33. Мой руководитель часто использует местоимения “мы”, “наш” и т.д..   |  |  |  |  |  |

4. Ваш пол \_\_\_\_\_

- 1) Женский
- 2) Мужской

5. Ваше образование \_\_\_\_\_

- 1) Среднее
- 2) Среднеспециальное
- 3) Высшее
- 4) Магистратура/аспирантура

6. Ваше семейное положение \_\_\_\_\_

- 1) женат/замужем
- 2) холост/не замужем

7. Ваш возраст \_\_\_\_\_

- 1) 20 – 30
- 2) 31 – 40
- 3) 41 – 50
- 4) 51 и выше

## ÖZGEÇMİŞ

Guzel SADYKOVA, 31.05.1982 tarihinde Tataristan'ın Naberezhnye Chelny sehrinde doğdu. İlköğretimini 1999 yılında 2 no.lu Tatar Öğretim Okulu'nda bitirdi. 1999 senesinde Kazan Devlet Üniversitesi'nin Tatar Filolojisi, Tarihi ve Doğu Dilleri Fakültesini kazandı. 2004 yılında Tatar Filolojisi, Tarihi ve Doğu Dilleri Fakültesini birincilikle (kırmızı diploma ile) bitirdi. 2004 yılının sonunda Ankara, Gazi Üniversitesi, TÖMER'de 1,5 aylık kısa bir öğretim gördü. 2005 senesinde Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı. 2008 senesinde yüksek lisansını bitirdi ve aynı sene Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora öğrenimine başladı.